

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração

Criatividade e Desenvolvimento de Novos Conceitos

Professora

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

2014

F442c Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira

Criatividade e desenvolvimento de novos conceitos / Gabriela Gonçalves Silveira Fiates. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

100p. : il.

Inclui referências

Curso de Graduação em Administração, modalidade a distância

ISBN: 978-85-7988-194-7

1. Criatividade. 2. Comportamento organizacional. 3. Ambiente de trabalho. 4. Educação a distância. I. Título.

CDU: 658.31

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA – *Dilma Vana Rousseff*

MINISTRO DA EDUCAÇÃO – *Aloizio Mercadante*

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Hélio Chaves Filho*

COORDENADOR DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – *Jorge Almeida Guimarães*

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *João Carlos Teatini de Souza Clímaco*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITORA – *Roselane Neckel*

VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*

PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO – *Roselane Fátima Campos*

DIRETOR DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO – *Carlos José de Carvalho Pinto*

COORDENADOR UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*

VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marilda Todescat*

COORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*

SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Andressa Sasaki Vasques Pacheco*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*

Maurício Roque Serva de Oliveira

Paulo Otolini Garrido

Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*

DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*

Patrícia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*

DIAGRAMAÇÃO – *Adriano S. Reibnitz*

ILUSTRAÇÃO – *Adriano S. Reibnitz*

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Gabriela Gonçalves Silveira Fiates*

Apresentação

Caro estudante,

Muitas vezes, acreditamos que a criatividade envolve talentos extraordinários e pessoas excepcionais, por isso, associamos a criatividade com artistas, cientistas, músicos e até com inventores. Na verdade, a criatividade pode ser aprendida e ela pode surgir em momentos de necessidade. Obviamente foram muitas as pessoas que realizaram feitos notáveis, causando impactos intensos e duradouros na humanidade, mas existem formas de aprender a ter criatividade, o que pode ser compartilhado com as pessoas.

Queremos que você entenda que ser criativo é ter capacidade de criar ideias originais e úteis; é poder resolver as dificuldades do cotidiano observando o comum para torná-lo útil e eficiente; é pensar diferente: isso é criatividade.

Esta disciplina está dividida em quatro Unidades, na primeira vamos discutir com você o que é criatividade e as diferenças conceituais entre criatividade, descoberta, invenção, imitação, mudança e inovação; e, também, vamos ver como se dá o processo de geração de uma ideia criativa.

Na segunda Unidade vamos conhecer características das pessoas criativas e os traços específicos dessas pessoas, além disso, aprenderemos a diferenciar produto de serviço num cenário criativo.

A terceira Unidade nos apresentará de que maneira o ambiente organizacional promove o comportamento criativo das pessoas, dessa forma poderemos entender dimensões como cultura, estrutura, liderança, comunicação, gestão de pessoas, dentre outras. Nesta Unidade, ainda, entenderemos como essas dimensões atuam nas organizações, já que é possível promover ações para criar ambientes favoráveis e criativos.

Enfim, na quarta Unidade saberemos de algumas técnicas que ajudam a desenvolver a criatividade e conheceremos algumas ferramentas que minimizam as barreiras pessoais e organizacionais para a efetivação da criatividade.

Desejamos a todos um ótimo trabalho e nos colocamos à disposição para resolver qualquer dúvida.

Sucesso!

Professora Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Sumário

Unidade 1 – Criatividade e Processo Criativo

Criatividade e Processo Criativo	11
Mudança	14
Descoberta	15
Invenção	16
Inovação	17
Imitação	19
Criatividade	19
O Processo Criativo	21
Resumindo	25
Atividades de aprendizagem	26

Unidade 2 – A Pessoa, o Produto e o Serviço Criativo

A Pessoa, o Produto e o Serviço Criativo	29
Características dos Indivíduos Criativos	32
Produtos e Serviços Criativos	36
Resumindo	44
Atividades de aprendizagem	44

Unidade 3 – A Criatividade no Ambiente Organizacional

A Criatividade no Ambiente Organizacional	49
Cultura Organizacional e Criatividade	52
Estrutura Organizacional e Criatividade	56
Gestão de Pessoas	62

Resumindo	66
Atividades de aprendizagem	67

Unidade 4 – Técnicas para Criatividade

Técnicas para Criatividade	71
As Ferramentas de Técnicas de Criatividade	71
SCAMPER	74
Técnica de <i>Brainwriting</i> – Uma Variação do <i>Brainstorming</i>	80
Técnica <i>DO IT</i> (ou “ <i>Do it</i> ” – faça isso)	80
Técnica da Descontinuidade	81
Técnica da Inversão de Pressupostos	82
Resumindo	85
Atividades de aprendizagem	86
Referências	87
Minicurriculo	100

1

UNIDADE

Criatividade e Processo Criativo



Após a leitura desta Unidade, você deverá ser capaz de: compreender o que é criatividade; conhecer as diferenças conceituais entre criatividade, descoberta, invenção, imitação, mudança e inovação; e identificar como se dá o processo de geração de uma ideia criativa.

Criatividade e Processo Criativo

Olá estudante,

Vamos começar esta primeira Unidade conhecendo o significado do termo “criatividade” e a partir de seu significado tentaremos compreender as implicações deste conceito para o comportamento humano.

Então, vamos ao trabalho e lembre-se de que estamos à sua disposição para auxiliá-lo no que for necessário.

As iniciativas para compreensão do processo da criatividade não são recentes e, a cada época, novas abordagens surgem para engrossar as discussões. A busca por uma explicação para a criatividade humana vem desde a antiguidade. Naquela época, como havia pouco conhecimento sobre o assunto, as pessoas acreditavam que a criatividade ocorria por inspiração divina e, geralmente, era associada às atividades artísticas. (KNELLER, 1978)

Wechsler e Nakano (2002) fizeram, de maneira bastante interessante, uma síntese da evolução dos estudos acerca da criatividade ao longo do século XX. Os autores, ao assumirem a complexidade do tema, perceberam que vários foram os esforços para compreendê-lo, sob os diversos enfoques. Indicam inclusive que Puccio e Murdock (1999) realizaram uma extensiva pesquisa e encontraram mais de 250 instrumentos para medir a criatividade.

No século XVII, o **empirismo** deu origem à **teoria comportamentalista**, baseada no estímulo-resposta que buscava explicar a criatividade como comportamento condicionado a um estímulo externo.

Sistema filosófico vigente, principalmente na Inglaterra, com os trabalhos de John Locke (1632-1704), que defendia que as pessoas nada conhecem. O conhecimento é limitado às experiências vivenciadas, e as aprendizagens se dão por meio de tentativas e erros.

A palavra “gestalt” significa: o todo é mais do que a soma das suas partes. Sendo assim, a psicologia da gestalt afirma que as partes nunca podem proporcionar uma real compreensão do todo. Esse movimento sustenta que a mente configura os elementos que chegam a ela mediante a percepção ou a memória (a inteligência).

Leia mais sobre Max Wertheimer em: <<http://ulbra-to.br/encena/2013/04/01/max-wertheimer>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

Para saber mais sobre esta Teoria, acesse: <<http://psicufvjm.blogspot.com.br/2013/03/a-teoria-da-psicanalise-segundo-sigmund.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

Saiba mais sobre Maslow em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/teoria-de-maslow/28006/>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

A **Teoria Gestaltista**, de 1945, buscou contrapor a teoria vigente, sendo que a criatividade era vista então como a busca de soluções para uma gestalt, ou forma incompleta (Max Wertheimer, psicólogo alemão, era um dos principais expoentes dessa teoria).

A partir de meados da década de 1950, surgiu a **Teoria Psicanalítica** com os trabalhos de Freud, cuja ênfase passou a ser a afetividade, já que a criatividade inconscientemente é entendida como a forma de solucionar conflitos internos. Outro humanista que contribuiu para essa teoria de maneira um pouco distinta foi Maslow, que associou a criatividade à autossatisfação. Posteriormente, Guilford (1960) apresentou uma explicação **cognitivista** a partir de um modelo tridimensional da estrutura do *intelecto*. O Modelo apresenta as possibilidades de **Operações** intelectuais que o indivíduo é capaz de realizar com base em determinados **Conteúdos** informativos gerando certos **Produtos** mentais.

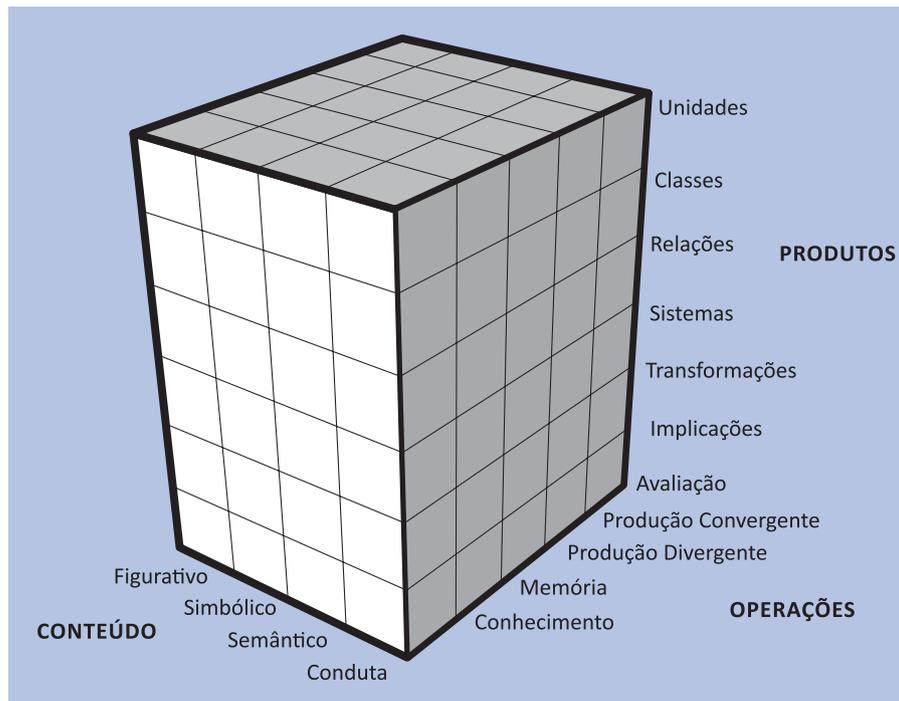


Figura 1: Modelo Tridimensional de Guilford
Fonte: Adaptado de Coronel e Cuellar (2012)

O autor propõe 120 formas de combinações possíveis, sendo que a criatividade seria uma dessas operações, representada pelos **pensamentos divergentes**.

Osborn (1953) trouxe um enfoque bem prático ao estudo da Criatividade, com o desenvolvimento de técnicas para a geração de ideias na busca de solução para determinados problemas. De Bono (1970) também seguiu na mesma perspectiva cognitivista, porém contemplando também a intuição e os sonhos no processo criativo.

Mais recentemente, outros autores têm buscado entender a criatividade não apenas do ponto de vista do indivíduo, mas também do ponto de vista dos elementos que a promovem, dos processos e de seus resultados no ambiente em que estão inseridos. (ALENCAR, 1996; TEXEIRA, 1998; AMABILE; KHAIRE, 2008)

Observe que todos esses estudos demonstram que o tema continua despertando interesse, sobretudo no contexto atual no qual as incertezas e as mudanças dominam o cenário de negócios, independentemente do setor de atuação, e a criatividade passa então a ser uma das molas propulsoras das organizações.

Bem, agora que você já se convenceu sobre a importância desse tema e compreendeu que a criatividade evoluiu ao longo dos tempos, é importante refletir sobre o que de fato é e o que não é criatividade! Sim, essa distinção é importante porque na prática, muitas vezes, alguns termos são utilizados como sinônimos, quando na verdade não são! Vamos lá! Você alguma vez já parou para pensar no que é criatividade? E inovação? E você sabe qual é a diferença de inovação, invenção e descoberta? Então, vamos logo tratar de esclarecer essas diferenças!

Para entender esses conceitos é importante entender primeiramente o contexto no qual eles ocorrem, ou seja, na mudança, assim comecemos nos perguntando **o que é a mudança?** Vamos lá!

Não se preocupe, pois este tema será retomado com maior profundidade posteriormente.

Alex Osborn foi o criador da técnica *Brainstorming* – “Tempestade de Ideias”, inicialmente voltada à publicidade e à inovação tecnológica. Saiba mais sobre Osborn em: <<http://inovaqui.wordpress.com/tag/alex-osborn/>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

Mudança

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Luft (2002, p. 470), o verbo “mudar” possui vários significados como: alterar; modificar; transformar; pôr em outro lugar; deslocar; remover; desviar; substituir; permutar; trocar etc. No entanto, o interesse aqui recai principalmente sobre as mudanças que ocorrem nas organizações. O processo de mudança organizacional, embora corriqueiro, ainda é visto como um processo complexo. Para Porras e Robertson (1992), a mudança consiste em um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Mudanças são atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais (ROBBINS, 1999). Para Bressan (2001), no entanto, a mudança organizacional pode ser compreendida como qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, que atinja a maioria dos membros da organização e que tenha por objetivo a melhoria do **desempenho organizacional em respeito às demandas internas e externas**.

Para despertar seu interesse e aprofundar o tema sugerimos a leitura da obra *Gestão da Mudança Organizacional*, de Paulo César Barbosa Lopes, Carlos Cesar Stadler e João Luiz Kovalski, publicada pela UEPG: Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes, Ponta Grossa, em 2003. Esta obra está disponível em: <<http://revistas2.uepg.br/index.php/sociais/article/viewArticle/2743>>. Acesso em: 1º dez. 2013.

Analisando esses e outros conceitos de mudanças organizacionais, propostos por diferentes autores, podemos perceber que não há consenso entre vários dos aspectos propostos, por exemplo:

- se a mudança é planejada ou não;
- quais as dimensões impactadas pela mudança; e
- quais os motivos que levam a organização a mudar (se em resposta ao meio ambiente externo ou não).

Assim, podemos de forma mais genérica adotar o seguinte conceito para mudança organizacional: *Mudança organizacional é qualquer transformação, planejada ou não, em razão de fatores ambientais ou não, em qualquer componente da organização que possa ter consequências relevantes, sejam elas positivas ou negativas.*

A partir desse entendimento, é impossível imaginar o futuro de uma organização sem reconhecer as mudanças que ocorrem diariamente em diversos de seus aspectos. Você consegue identificar alguma mudança que tenha ocorrido em sua organização no último ano? Essa mudança impactou suas atividades de alguma forma? Reflita sobre o assunto!

Bem, a única certeza que temos é de que para acompanhar o fenômeno da mudança e assegurar a sobrevivência, as organizações devem ser permeáveis ao meio em que estão inseridas, ficando atentas aos sinais emitidos por ele e considerando-os no constante aprimoramento de suas atividades. Nesse sentido, a inserção de novas práticas e a descoberta de novos materiais ou inovações que propiciem melhorias são fundamentais para as organizações. Vamos começar, então, entendendo melhor no que consiste uma descoberta.

Descoberta

O termo “Descoberta”, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Luft (2002, p. 226) refere-se à ação ao efeito de descobrir; o que se descobre. O Termo descobrir Luft (2002, p. 227) significa “achar; dar com; inventar; dar a conhecer”. O conceito de descoberta está relacionado a algo já existente, porém que ainda não foi percebido ou apreendido. A descoberta é oriunda de algum tipo de *insight*. De fato, o *Insight* parece estar relacionado a uma capacidade aguçada de percepção e de intuição, aquilo que chamamos de momento *EUREKA*.

“Nesse sentido, podemos afirmar que toda descoberta é uma conquista cognitiva que implica invenção e criação” (MALDONATO; DELL’ORCO, 2010, p. 6). Ou seja, a descoberta parece ser um primeiro estágio, no qual o indivíduo passa a ver as mesmas coisas de outra forma, considerando outras perspectivas, podendo gerar, assim, outros resultados criativos que levem à invenção e/ou à inovação.

Insight – significa uma percepção profunda, clara, nítida de uma dada situação; refere-se a sentimento de entendimento; percepção; intuição; inspiração. Fonte: Die.net (2012).

Os americanos têm uma palavra para explicar a capacidade de encontrar resultados importantes e adequados sem estar necessariamente procurando por eles – achar algo inesperado – ou de simples causalidade, porém natural. De acordo com Johnson (2011), essa palavra é *Serendipity*.

A área da saúde, como mostra o Quadro 1, tem sido pródiga em descobertas. Felizmente outras áreas têm sido também bem-sucedidas neste campo levando a sociedade a uma evolução contínua. Para conhecer outras importantes descobertas visite o site da *Revista Exame* e leia o texto *9 descobertas científicas importantes feitas em 2012*, disponível em: <<http://exame.abril.com.br/ciencia/noticias/9-descobertas-cientificas-importantes-feitas-em-2012#4>>. Acesso em: 20 dez. 2013. O site *Hyperscience* também apresenta algumas descobertas consideradas relevantes para a evolução da humanidade, veja em: <<http://hyperscience.com/10-descobertas-cientificas-pelas-quais-deveriamos-ser-agradecidos/>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

DESCOBERTA	DATA	FATO
Vacina da Varíola por Edward Jenner	1796	O britânico E. Jenner descobriu que se um indivíduo fosse contaminado pela ferida de um bovino contaminado ficava imune à doença humana, descobriu então o princípio da vacina da doença.
Descoberta do <i>Trypanossoma Cruzi</i>	1909	Identificação do protozoário causador da doença que recebeu o nome de Doença de Chagas em homenagem a Carlos Chagas, estudioso brasileiro.
Descoberta do Primeiro antibiótico: a Penicilina G	1922	Em 1928 Fleming desenvolveu pesquisas sobre estafilococos, quando descobriu a penicilina. A descoberta da penicilina deu-se em condições peculiaríssimas, graças a uma sequência de acontecimentos imprevistos e surpreendentes.
Uso terapêutico da toxina botulínica	1980	Dr. Scott, um oftalmologista, publicou o primeiro trabalho sobre o uso dessa toxina para relaxamento de músculos oculares com resultado eficaz no tratamento de estrabismo. Hoje, seu uso foi expandido para muitas outras áreas.

Quadro1: *Descobertas na área da Saúde – alguns exemplos*

Fontes: Adaptado de Friedman e Friedland (1999) e XTimeline... (2009)

Certamente, você deve se lembrar de outras grandes descobertas que impactaram as organizações ao longo dos anos. Lembra-se de algumas? Converse com os seus colegas sobre o assunto!

Agora que você já sabe o que é a descoberta, vamos entender melhor a diferença entre a invenção e a inovação. Embora ambos sejam frequentemente usados como sinônimos, há diferenças sutis, começaremos pelo conceito de invenção, pois nos parece que esse é um pouco mais simples, vejamos o porquê.

Invenção

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), invenção é o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo. Nesse sentido, uma invenção por natureza cria algo novo. Schumpeter (1934) e mais tarde Drucker

(1998), no entanto, costumavam distinguir invenção de inovação por sua capacidade de gerar valor comercial. Para ambos, toda inovação parte de uma invenção, mas digamos que esse seria um estágio anterior. Porém, nem toda invenção tem fôlego e se torna algo útil para a sociedade ou gera valor econômico para a organização ou para seu idealizador. *Às vezes, uma invenção é muito boa, mas ela pode não estar pronta para o seu tempo.*

Veja bem, dar exemplos para invenções não é uma tarefa fácil, pois quando a invenção toma forma e se torna conhecida pela sociedade, ela conceitualmente deixa de ser invenção e passa a ser inovação.

De qualquer forma, a mídia, em geral, parece não se importar com esses conceitos, e, em 2009, o Museu de Ciências de Londres promoveu uma votação para a eleição da melhor invenção de todos os tempos. Depois de quase 50 mil votos, o equipamento de Raios-X, criado em 1895, com dez mil votos, foi eleito o vencedor. O aparelho que possibilitou a visualização do interior do corpo humano sem precisar abri-lo, superou em votos a penicilina, que ficou em segundo; a descoberta da estrutura do DNA, em terceiro; a Nave Apollo 10, que ficou em quarto lugar; e o Foguete V2, quinto colocado. (HUMANASAÚDE, 2009)

Tendo esclarecido o que é invenção, praticamente já conceituamos inovação. Mas, para que não haja nenhuma dúvida, já que esse é um conceito-chave deste tópico, para você e as organizações nos dias de hoje, vamos refletir mais um pouco sobre essa questão.

Inovação

Conhecer a origem da palavra ajuda a compreender seu significado. A palavra “inovar” tem sua origem no Latim *in + novare*, que significa fazer novo, renovar ou alterar. Simplificando, seria ter uma ideia nova ou aplicar ideias de outras pessoas com eficácia e de forma original tal que encontrem aceitação no mercado, incorporando essas novas ideias em novas tecnologias, processos, *designs*, produtos, mercados e serviços, enfim em melhores práticas. (SARKAR, 2008)

Você já ouviu falar de Júlio Verne? Ele foi um escritor

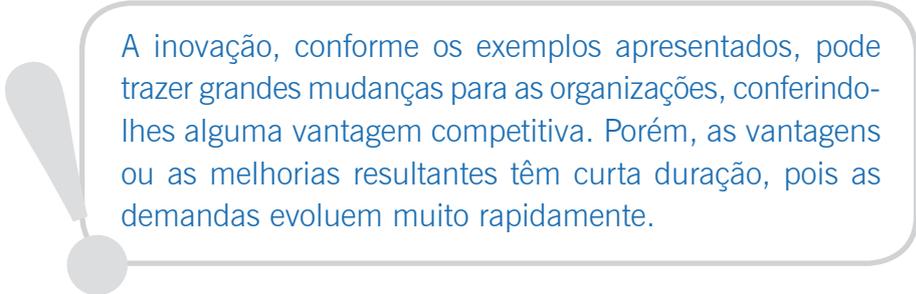
francês de obras de ficção científica, que, em 1869, imaginou um submarino impossível para a época, que utilizava um combustível eficiente e praticamente inesgotável. Sua “louca” ideia só se concretizou em 1955, com o primeiro submarino de verdade movido por propulsão nuclear, que recebeu o nome de Nautilus em homenagem ao veículo descrito por Verne. Informação disponível em: <<http://super.abril.com.br/blogs/superlistas/9-escritores-que-previram-o-futuro/>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

Schumpeter (1934), um dos precursores do estudo da inovação, classifica a inovação em cinco tipos:

- lançamento de um novo produto (ou melhoria de qualidade de um produto já existente);
- implementação de um novo método de produção (inovação no processo);
- abertura de um novo mercado (um novo mercado para exportação);
- aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais (fornecimento); e
- criação de uma nova empresa (nova forma de organização industrial).

Tidd, Bessant e Pavitt (1997), por sua vez, classificam as inovações pela extensão de seu impacto, podendo ser:

- Inovação incremental é aquela em que ocorrem pequenas melhorias dos processos, produtos ou serviços da empresa, por exemplo: a troca de uma máquina empacotadeira que tem capacidade de 20 pacotes por lote e abastecimento manual por uma com capacidade de 100 peças e com abastecimento automático, fazendo com que o processo seja melhorado e otimizado.
- Inovação radical ou distintiva acontece a partir de melhorias significativas, por exemplo: a introdução de procedimentos inexistentes (processos de higienização e esterilização de vegetais antes do empacotamento, introdução de hormônios na alimentação de aves para acelerar o período de abate).
- Inovação de transformação ou revolucionária implica, sobretudo, no desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços pelo emprego de novas tecnologias, por exemplo: uso do equipamento de Raios-X e desenvolvimento dos aparelhos de tomografias, internet e tornos de fabricação CNC – comando numérico.



A inovação, conforme os exemplos apresentados, pode trazer grandes mudanças para as organizações, conferindo-lhes alguma vantagem competitiva. Porém, as vantagens ou as melhorias resultantes têm curta duração, pois as demandas evoluem muito rapidamente.

Imitação

A imitação está relacionada à cópia, à reprodução e à repetição para produção do mesmo efeito, ou seja, fazer mais do mesmo. No caso das organizações, significa buscar a sobrevivência fazendo exatamente aquilo que o concorrente está fazendo. Mas, se pensarmos bem, a própria organização ao padronizar seus processos não visa repetir suas ações de modo a produzir os mesmos resultados? Não estamos falando aqui que a **padronização** é ruim, pelo contrário, ela é essencial para que haja qualidade em nossos processos tal que possamos certificar nossas instituições segundo critérios de excelência, isso, no entanto, não pode ser impeditivo para que a organização pense em novas e em melhores formas de realizar suas atividades!

A inovação tem sua base na criatividade! Então, vamos entender agora o que está por trás do conceito de criatividade? Vamos ao trabalho!

A padronização nas organizações começou a ser muito valorizada a partir da Década de 1980 com o crescimento da preocupação com a qualidade. Nesse contexto, foram desenvolvidas várias Normas, a série ISO promovida pela (International Organization for Standardization). Para conhecer melhor acesse o *site* da Associação Nacional da Indústria Cerâmica em: <http://www.anicer.com.br/index.asp?pg=institucional_direita.asp&secao=10&id=131&revisita=2WA004509087EWRTXLZ873BDG28>. Acesso em: 28 jan. 2014.

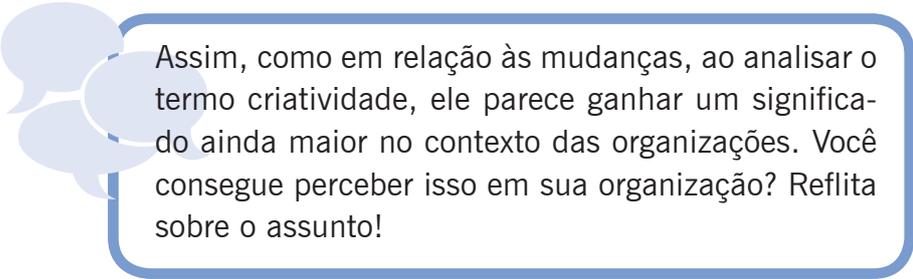
Criatividade

A palavra criatividade deriva da expressão grega *krainein*, que significa realizar, e da expressão latina *creare*, que possui inúmeros significados, como: criar, fazer brotar, fazer crescer, e tirar do nada (PEREIRA; MUSSI; KNABBEN, 1999). No entanto, para compreender o verdadeiro significado de criatividade, é preciso ir além de sua origem.

Dilts, Epstein e Dilts (2004, p. 13) destacam que “[...] a criatividade humana é a fonte de novas possibilidades e esperanças, de sonhos, ação e realização”. E, embora no passado a criatividade estivesse ligada às artes, no presente, ela pode realizar algo “novo”, em qualquer área em que a mente humana encontre significado. Seltzer e Bentley (2000) reforçam a importância de não confundir a criatividade com sensibilidade artística, nem com brilhantismo intelectual e, tampouco, com talento individual genético, pois a criatividade transcende tanto as artes como o intelecto e, sobretudo,

a genética. A criatividade, por outro lado, considera a produção de algo que seja original e de valor. (STERNBERG, 2000)

Vernon (1989), diante da existência de tantos conceitos diferentes acerca do mesmo tema, afirmou ser possível encontrar um consenso para o termo: a criatividade é a capacidade de produzir ideias, descobertas, reestruturações, invenções, objetos artísticos novos e originais que sejam aceitos por especialistas como projetos valiosos no domínio da Ciência, da Tecnologia e/ou da Arte, etc. O autor ainda complementa que tanto a originalidade como a utilidade e o valor são propriedades do resultado do processo criativo.



Assim, como em relação às mudanças, ao analisar o termo criatividade, ele parece ganhar um significado ainda maior no contexto das organizações. Você consegue perceber isso em sua organização? Reflita sobre o assunto!

De fato, como afirmam Bendassolli *et al.* (2009), nas organizações, em geral, independentemente do setor e do tamanho, a criatividade torna-se importante quando é transformada em valor, seja ele econômico ou social. Portanto, para as organizações, somente faz sentido, se a criatividade traz algum resultado efetivo de tal forma que seja reconhecida como algo significativo e que seja contextualizada.

A criatividade organizacional pode ser descrita como o resultado da criatividade dos membros da organização; ou seja, da criação humana aplicada ao ambiente de trabalho introduzindo mudanças e inovações neste ambiente. (BEDANI, 2008)

Tendo começado a refletir sobre essa relação do indivíduo criativo e sua capacidade de transformar uma organização, vamos relembrar a abordagem de Wechsler (1998) para a criatividade. A autora possui uma abordagem mais ampla e observa que são necessárias diversas interações distintas pelas quais indivíduos e sociedade se completam. A autora acrescenta ainda que, nesse sentido, devem ser consideradas todas as possíveis combinações entre os seguintes elementos:

- habilidades cognitivas;
- características de personalidade; e
- elementos ambientais.

Essas combinações permeiam os trabalhos de muitos cientistas que discutem de que forma o processo criativo se desencadeia no indivíduo? E quais são os elementos que podem potencializá-lo? Não se preocupe, vamos descobrir juntos!

O Processo Criativo

Como o indivíduo dá forma a uma ideia? Quais são as etapas pelas quais a mente humana passa até que a ideia criativa surja? Você já pensou nisso? Bem, alguns autores estabeleceram algumas fases distintas, veremos alguns exemplos a seguir:

Wallas (1926) apresentou um dos primeiros modelos articulando a criatividade em quatro fases, são elas:

- preparação: identificação de um problema, que é investigado em todas as perspectivas;
- incubação: o problema é “re” pensado de uma nova maneira não consciente;
- iluminação: momento “Eureka”; e
- verificação: validação da ideia.

Rossmann (1931) apresentou o processo criativo como uma sequência de sete estágios:

- a observação da necessidade: que pode ser um problema ou uma oportunidade;
- a análise dessa necessidade: conhecê-la a fundo;
- o exame das informações disponíveis: a busca;
- a formulação das soluções possíveis: as combinações;
- a análise crítica: a avaliação das vantagens e desvantagens;
- a invenção propriamente dita: a nova ideia; e
- a experimentação para verificar a validade: a seleção da melhor escolha.

Alex Osborn (1953), também, propôs sete etapas para o desenvolvimento do processo criativo, são elas:

Teresa Amabile é professora e pesquisadora da Universidade de Harvard Business School. Ela é PhD em Psicologia pela Stanford University em 1977. Seu programa de pesquisa de 35 anos é focado nos aspectos que podem influenciar a criatividade e a inovação. Mais informações sobre a pesquisadora ou sobre suas pesquisas podem ser encontradas em suas páginas institucional ou pessoal: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409>> ou <<http://www.progressprinciple.com/>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

Expertise – Perícia, avaliação ou comprovação realizada por experto. Fonte: Ferreira (2010).

- a orientação: identificação de um problema;
- a preparação: busca de informações;
- a análise: separação de informações que sejam relevantes;
- a criação: agrupamento de alternativas de solução por afinidades;
- a incubação: preparação para a iluminação, ou o momento do “*insight*”;
- a síntese: momento de juntar as peças; e
- a avaliação: avaliando as ideias concebidas.

Ao longo do tempo, vários autores propuseram outros modelos com etapas muito semelhantes às propostas anteriores. Cabe ressaltar, porém, que essa análise da criatividade de forma fragmentada e processual, tal como vimos até o momento, não é um consenso entre os pesquisadores. Wertheimer (1945) e Vinake (1953), por exemplo, como já vimos no início desta Unidade, são alguns pensadores que seguem a linha da filosofia Gestaltiana que defende uma ideia de integração e, por consequência, é contrária à divisão da compreensão do processo criativo como uma sequência de etapas.

Independentemente de ser analisado de forma fragmentada ou como um processo integral, o processo criativo é uma atividade cognitiva que usa habilidades de pensamento para estabelecer relações novas e úteis, ou seja, soluções criativas a partir de informações que as pessoas já dispõem.

Amabile (1990), fugindo um pouco de como ocorre o processo em si, buscou investigar os elementos que o compõem. Segundo a autora, o resultado criativo (seja ele a solução de um problema, uma inovação, uma obra de arte, etc.), pode ser explicado por três componentes:

- Expertise;
- Pensamento Criativo; e
- Motivação Intrínseca para a Tarefa.

Observe a Figura 2:



Figura 2: Modelo Componential de Amabile
Fonte: Adaptada de Amabile (1990)

Os três componentes representam:

- **Expertise:** representa o conhecimento acumulado acerca de determinado tema (memória, técnica, experiência e talento). Isso significa que é mais fácil ser criativo e desenvolver boas ideias em campos nos quais temos domínio. Por isso, a capacitação continuada e a atualização constante são cada vez mais importantes, sobretudo, nos dias atuais.
- **Pensamento criativo:** relacionado a algumas características pessoais como: autonomia, independência, autodisciplina, disposição para assumir riscos, tolerância para a ambiguidade e diversidade, perseverança diante de frustrações e não preocupação com a aprovação da sociedade. Segundo a autora, a criatividade está associada a um espírito desbravador, disposto a aprender, a testar e a errar no caminho.
- **Motivação intrínseca para a tarefa:** costuma ser apontado como o componente mais importante, pois ele acaba por determinar os dois componentes anteriores, na medida em que a motivação para a tarefa é que vai definir o que realmente será feito. Relacionada diretamente com o interesse pessoal, o prazer, a curiosidade, o sentimento de desafio e o envolvimento, a motivação é fundamental para que alguém empreenda uma busca por soluções mais ousadas e se arrisque.

Amabile (1998), continuando sua pesquisa, elaborou o Princípio da Motivação Intrínseca para a Criatividade, no qual defende que a criatividade é mais presente em indivíduos que se sentem pessoalmente motivados pelo interesse, a satisfação e o desafio oriundo do trabalho. E, então, você concorda com Amabile? Apesar disso, a autora defende que, além dos estímulos intrínsecos, a organização também precisa se empenhar em prover alguns aspectos extrínsecos conforme serão vistos na Unidade 3.

Bem, você pode observar que o processo criativo é uma realidade inerente a todos os seres humanos, e as potencialidades criativas tendem a crescer e a se desenvolverem até que atinjam a maturidade (OSTROWER, 1997). Ou seja, a criatividade é uma capacidade inerente a todo ser humano e pode ser desenvolvida da infância à velhice, segundo pesquisas de estudiosos como Torrance (1976) e Kneller (1978), por exemplo, o seu desenvolvimento depende de estímulos e de percepções internas e externas que a pessoa venha a ter.

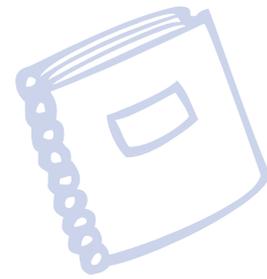
Nesse sentido, vamos estudar na próxima Unidade quais são as características do indivíduo criativo e o resultado de seus processos!

Saiba mais...

Se você deseja aprofundar seus conhecimentos sobre os conceitos abordados nesta Unidade, seguem algumas sugestões de *sites*, de artigos *on-line* e de livros mais recentes:

- *Criatividade e inovação: o verdadeiro diferencial das empresas*, disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3395/criatividade-e-inovacao-o-verdadeiro-diferencial-das-empresas#ixzz2C1Z-gbLeM>>. Acesso em: 15 jul. 2013.
- *Ideia, inovação e inspiração*, disponível em: <http://www.3minovacao.com.br/?WT.mc_id=inova%C3%A7%C3%A3o&WT.srch=1&gclid=CNXB4LG-qnLMCFRR7nAodzmEAsA>. Acesso em: 15 jul. 2013.
- *O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações*, de Maricilia Volpato e Silmara Cimbalista. Disponível em: <http://www.inovacaoedesign.com.br/artigos_cientificos/processo_de_motivacao.pdf>. Acesso em: 1º dez. 2013.

Resumindo



Nesta Unidade esclarecemos o significado do termo criatividade e, para tal, iniciamos a discussão por uma contextualização a partir de um resgate histórico das principais abordagens teóricas. Alguns autores abordaram a criatividade de forma apenas cognitiva, outros de forma psicológica e integrada; outros, porém, trataram-na de forma mais ampla abrangendo também os processos e seus resultados.

Ao tentar compreender a criatividade nos deparamos com a necessidade de compreender o contexto no qual ela tem sido mais requerida: o contexto de Mudança – contexto atual: dinâmico e complexo. Nesse contexto, encontramos principalmente as mudanças organizacionais que podem ser definidas como: qualquer transformação, planejada ou não, em razão de fatores ambientais ou não, em qualquer componente da organização que possa ter consequências relevantes, sejam elas positivas ou negativas.

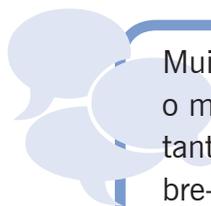
Diante das mudanças em seu contexto social e organizacional, os indivíduos acabam muitas vezes diante de Descobertas inusitadas, mas, para isso é preciso estar atentos, pois, a descoberta está relacionada a algo já existente, e, ainda, não percebida ou apreendida. O indivíduo pode ainda sentir-se motivado e preparado para inventar, ou seja, criar ou desenvolver um novo produto, serviço ou processo. No entanto, como esse indivíduo está inserido em uma sociedade e em uma organização que depende de recursos, é importante que haja valor econômico envolvido, dessa forma, a invenção passa a ser inovação ao gerar valor comercial e/ou social.

Nesta Unidade destacamos ainda a importância e, ao mesmo tempo, a preocupação com a imitação, simples cópia ou reprodução, de algo já existente. E, ressaltamos dentro desse contexto a importância da Criatividade propriamente dita, que parece ganhar um significado ainda maior no contexto das organizações.

A Criatividade não é genética e cresce com a maturidade e com a experiência.

Vimos ainda os processos de criatividade com a apresentação de várias propostas de etapas, mas, independentemente do autor, todos passam por uma fase de identificação de um problema ou de uma dificuldade, reunião das informações acerca do problema, definição de soluções, definição da melhor solução – *insight* – e avaliação do resultado.

No entanto, o processo e seu resultado dependerão de cada pessoa e de suas características, mas isso será discutido na próxima Unidade.



Muito bem, chegamos ao final da Unidade 1. Agora é o momento de você conferir o seu aprendizado, para tanto, responda às atividades propostas a seguir. Lembre-se de que estamos ao seu lado para ajudá-lo no que for necessário.
Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. Faça um quadro, como o Quadro 1, identificando três descobertas que desencadearam importantes mudanças para as organizações e insira uma nova coluna para descrever sinteticamente as mudanças promovidas.

DESCOBERTA	DATA	FATO	IMPACTO PARA AS ORGANIZAÇÕES
1			
2			
3			

2. Qual a diferença entre invenção e inovação?
3. Segundo Schumpeter (1934), a inovação pode ser classificada de várias formas, identifique-as e dê um exemplo real de cada uma delas:

2

UNIDADE

A Pessoa, o Produto e o Serviço Criativo



Após a leitura desta Unidade, você deverá ser capaz de: entender as características das pessoas criativas, principalmente como os autores as definem; identificar os traços específicos das pessoas criativas; diferenciar produto e serviço, dentro das peculiaridades de um cenário criativo; e conhecer os critérios usualmente utilizados para avaliação de produtos e serviços criativos.

A Pessoa, o Produto e o Serviço Criativo

Caro estudante,
Você já parou e se perguntou se é uma pessoa criativa?
E como você sabe se é ou não é? Afinal, o que define
uma pessoa criativa, quais são suas características?
Para saber se você, de fato, é ou não é criativo, vamos
saber um pouco mais o que dizem os estudiosos sobre
esse assunto!
Então, vamos Bons estudos!

Para Basto (2000), a criatividade não pode mais ser vista como era no passado, como um privilégio de apenas um grupo de pessoas. Inúmeros pesquisadores, dentre eles podemos citar Alencar (1997), Antunes (2003) e Torre (2005), enfatizam que a criatividade é algo que todos possuem, porém, em diferentes níveis. No entanto, podemos considerar ainda a possibilidade e o potencial para o desenvolvimento dessa competência, pois, a criatividade faz parte de um processo de aprendizagem, a partir de um ambiente propício ao seu desenvolvimento e de um estímulo constante à geração de novas ideias.

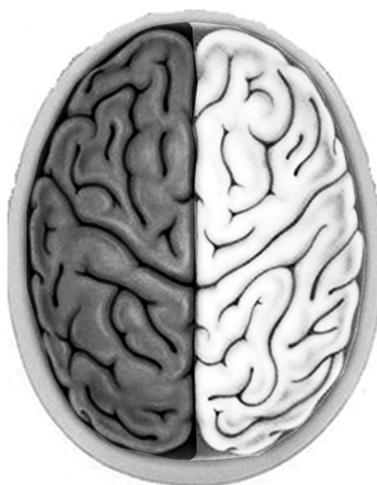
Para tanto, a identificação das qualidades, ou as características mais afetas ao perfil do indivíduo criativo, é fundamental para apontar caminhos que facilitem os processos de desenvolvimento.

Wechsler e Nakano (2002), em um de seus trabalhos, destacam que desde 1966 é possível encontrar registros de pesquisas com esse objetivo, como a proposta mais conhecida: a de Torrance que utilizou as dimensões de Guilford: fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração, todas características apenas do pensamento divergente.

María de Lourdes da Silva Leite Bastos, pesquisadora, defendeu seu mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, com o título: *Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica: um estudo de caso*. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79012>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

Pensamento Convergente:

- Busca objetividade;
- Usa critérios avaliadores;
- Julga e critica as respostas;
- Examina os prós e contras;
- Procura a melhor solução.



Pensamento Divergente:

- Explora possibilidades;
- Procura múltiplas respostas;
- Não busca soluções certas;
- Evita julgamentos;
- Aceita todas as ideias.

Figura 3: Pensamento Convergente e Divergente proposto por Guilford
 Fonte: Adaptada de Guilford (1960)

Agora vamos fazer uma atividade: analise a Figura 3 e verifique qual dos dois pensamentos considera mais desenvolvido em você!

Mais tarde, Torrance (1996) considerou essas características limitadas e propôs pesquisas sistemáticas sobre outras características que poderiam identificar alguns aspectos cognitivos e emocionais (TORRANCE; BALL, 1980). Ou seja, incorporou o pensamento convergente ao processo criativo.

A Psicóloga Solange Wechsler (1998), ao refletir sobre o perfil do indivíduo criativo, sugeriu as seguintes características:

- **habilidades cognitivas:** inteligência, conhecimentos, habilidades técnicas e talentos especiais; e
- **características de personalidade:** motivação interna, confiança, não conformismo, traços de criatividade.

Kneller (1978), também, já na década de 1970 apontava alguns traços como:

- inteligência superior à média;
- maior sensibilidade ao seu meio;
- maior fluência de ideias sobre determinado assunto;
- flexibilidade;
- originalidade para produzir ideias raras;
- ceticismo;
- persistência diante de obstáculos;

- capacidade de explorar ideias;
- ego altamente flexível;
- inconformismo voltado para novas experiências; e
- autoconfiança sem megalomania.

Gibson e Skarzynski (2008), porém, discordam do primeiro aspecto, pois para eles não é preciso ser um gênio criativo e único, mas concordam que o indivíduo precisa ser um observador do mundo com novas e múltiplas perspectivas.

Como podemos observar, as características que buscam definir os indivíduos criativos são tão controversas quanto os conceitos de criatividade e as etapas de processos criativos apresentados na Unidade anterior. Nesse sentido, observe o Quadro 2.

CONFORME EYSENCK (1999, p. 216)	CONFORME WECHSLER E NAKANO (2002, p. 72-73)
1. Independência de atitude e comportamento social	1. Confiança em si mesmo ou autoconceito positivo
2. Dominação	2. Pensamento original e inovador
3. Introversão	3. Alta sensibilidade externa e interna
4. Abertura a estímulos	4. Fantasia e imaginação
5. Interesses amplos	5. Inconformismo
6. Autoaceitação	6. Independência de julgamentos
7. Intuição	7. Abertura a novas experiências
8. Flexibilidade	8. Sentido de destino criativo
9. Presença e atitudes sociais	9. Ideias elaboradas e enriquecidas
10. Uma atitude antissocial	10. Preferência por situações de risco
11. Preocupação com normas sociais	11. Alta motivação e curiosidade
12. Radicalismo	12. Elevado senso de humor
13. Rejeição a restrições externas	13. Impulsividade e espontaneidade
	14. Fluência e flexibilidade de ideias
	15. Uso elevado de analogias e combinações incomuns

Quadro 2: Traços de personalidade das pessoas criativas
Fonte: Pinheiro (2009)

Ao analisar o Quadro 2, podemos notar que Pinheiro (2009) destaca que apenas cinco das características apresentadas por Eysenck e Wechsler são comuns (independência, abertura, interesse, autoaceitação e flexibilidade). Enquanto: impulsividade e introversão, atitudes sociais

Megalomania – gosto exacerbado de grandeza; superestima patológica de si mesmo, das próprias qualidades; macromania. Fonte: Ferreira (2010).

Igor Reszka Pinheiro tituló-se, em 2011, como doutor em Psicologia, pela Universidade Federal de Santa Catarina, sua pesquisa abordou o tema Criatividade e sua tese tem como título: *Mapa da criatividade: validade de construto por meio da análise de redes*. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/94944/294429.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 jul. 2013. .

e antissociais, dentre outros, aparentam ser diferentes e em alguns casos até divergir. Há autores, inclusive, que a razão para o sucesso criativo dos indivíduos estudados por Mackinnon (*apud* EYSENCK, 1996; 1999) seja, exatamente, a tensão gerada pelos traços contraditórios que ele sugere como (presença e atitudes sociais e uma atitude antissocial).

Características dos Indivíduos Criativos

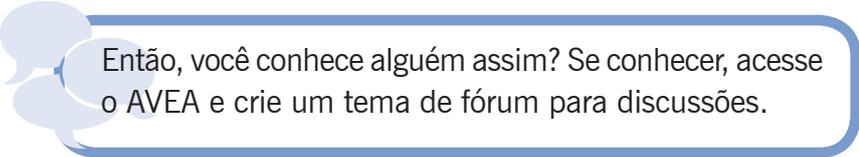
Bem, como a proposta de Wechsler converge com a de Eysenck, em algumas características, é mais atual e apresenta em seu escopo uma ampla pesquisa baseada em outros autores referenciando as características apresentadas, vamos discuti-las um pouco mais detalhadamente.

Confiança em si Mesmo ou Autoconceito Positivo

O indivíduo criativo acredita em seu potencial, por isso, ele não tem medo de se arriscar, sabe que o erro faz parte do processo e não se abala com isso. Confiar em si mesmo é o alimento da coragem! Quem confia em si mesmo encara desafios sem problemas.

Pensamento Original e Inovador

Esta característica define aquela pessoa que não se contenta com a primeira resposta e muito menos com a solução mais fácil para um determinado problema. Ela busca outras respostas ou outros caminhos para a mesma resposta. É aquela pessoa que busca olhar o mundo de outra forma, que não se intimida em quebrar as tradições, as convenções, os padrões, os paradigmas e os modelos mentais, etc.



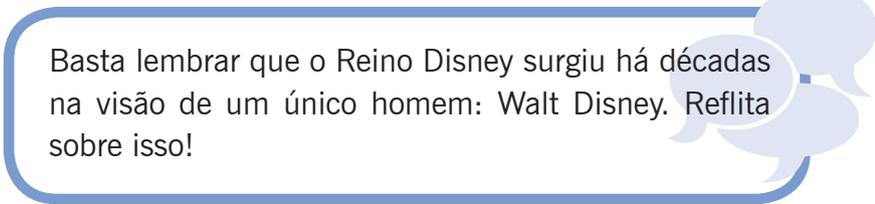
Então, você conhece alguém assim? Se conhecer, acesse o AVEA e crie um tema de fórum para discussões.

Alta Sensibilidade Externa e Interna

Segundo Wechsler (1998), esta característica aborda atitudes que indicam a sensibilidade emocional do indivíduo, além de suas preocupações com o meio ambiente e com os direitos humanos. Ou seja, é uma união de emoção (interna) e de razão (percepção do que ocorre no ambiente externo). Por exemplo, muitas soluções na área da saúde são desenvolvidas para atender às populações mais carentes, diante da percepção da necessidade e da falta de recursos.

Fantasia e Imaginação

Tudo o que é concreto começou na cabeça de alguém. Pelaes (2012) lembra que a imaginação permite que o indivíduo possa visualizar em sua mente situações, fatos, ideias e sentimentos que não existem, nem existiram, mas que podem vir a existir abrindo, assim, a possibilidade do desenvolvimento do processo criativo e criando uma fantasia da realidade.



Basta lembrar que o Reino Disney surgiu há décadas na visão de um único homem: Walt Disney. Reflita sobre isso!

Inconformismo

Muitas criações são fruto da não aceitação de situações vividas. A contestação da realidade, a não aceitação de um problema que não tem solução é uma característica incontestável do indivíduo criativo. Alexander Fleming, por exemplo, não se conformava de ver tantos indivíduos morrerem por doenças infecciosas na Primeira Grande Guerra e no período que a sucedeu, por isso, ele fez sua pesquisa incansável durante tantos anos em um único tópico.

Independência de Julgamentos

Quando há pré-julgamentos, você poderá estar excluindo boas ideias, e estará fazendo isso baseado em antigos padrões, quando desejamos criar algo novo, é preciso julgar sob os novos parâmetros.

No entanto, esta teoria encontra muitos contestadores com excelentes argumentos. Afinal, como questionar a criatividade

de jovens como: Mark Zuckerberg, que iniciou o Facebook com apenas 19 anos, Bill Gates (20 anos, Microsoft) ou Steve Jobs (21 anos, Apple). No campo das artes, podemos citar Picasso que aos 15 anos já tinha seu próprio ateliê e Leonardo da Vinci que aos 17 montou seu primeiro ateliê em Florença e aos 20 foi aceito na guilda de São Lucas. Para mais informações sobre esses pintores, acesse: <<http://www.pintoresfamosos.com.br>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

Cientista polonesa radicada na França, onde casou e trabalhou até falecer. Ela foi laureada duas vezes com o prêmio Nobel, o primeiro em Física por suas pesquisas com radioatividade e o segundo em Química pela descoberta dos elementos químicos rádio e polônio.

Se tivesse ocorrido pré-julgamentos, provavelmente as ideias como o uso de vírus para a preparação de vacinas teria sido recusado.

Abertura a Novas Experiências

A criatividade está muito relacionada à inteligência e às habilidades, e, por consequência, ao processo de aprendizagem. Lewin (1965), um estudioso da psicologia social, há quase 40 anos, já apresentava a aprendizagem como um processo experimental, ou seja, para o autor, a aprendizagem necessita de experimentação e de vivências. Então, para criar algo novo é preciso estar aberto a viver experiências novas para aprender coisas novas.

Ideias Elaboradas e Enriquecidas

Esta característica representa a capacidade de ligar várias ideias, momentos vividos, vários argumentos ouvidos, lidos ou conhecidos de alguma forma. Quanto mais experiências o indivíduo tiver ao longo da vida, mais possibilidades de que suas ideias sejam ricas. Por isso, alguns autores defendem que a **criatividade é proporcional à maturidade**.

Preferência por Situações de Risco

Gostar de desafios faz parte do perfil do indivíduo criativo. Avesso à rotina, ele prefere arriscar-se na busca da novidade. Gosta de ousar e não tem medo da incerteza, pois não procura a segurança ou a estabilidade, porém não foge à sua responsabilidade. Um exemplo da presença dessa característica em uma pessoa criativa é **Marie Curie**, que colocou sua vida em risco para buscar as respostas que procurava. Não aceitava o fato de o que já existia não respondia às necessidades vigentes e morreu muitos anos depois de Leucemia que muitos atribuem à sua exposição à radioatividade.

Alta Motivação e Curiosidade

É pessoalmente motivado com o novo, é curioso e gosta de explorar novas possibilidades. Quando crianças, somos mais criativos e, naturalmente, mais curiosos. Quem nunca conheceu uma criança na **famosa** idade do “por quê”? Infelizmente, ao longo da vida, pais, parentes, professores e adultos em geral vão podando essa curiosidade. No entanto, os indivíduos mais criativos cultivam essa curiosidade questionando o mundo e o status quo.

Elevado Senso de Humor

O bom humor é importante para lidar com o dia a dia, sobretudo com as situações em que as ideias não geram os resultados esperados. O bom humor permite que o indivíduo consiga enfrentar os problemas de maneira mais leve, não se abale com os erros e mantenha a persistência.

Status quo – Significa o estado em que se achava anteriormente certa questão.
Fonte: Ferreira (2010).

Impulsividade e Espontaneidade

A impulsividade e a espontaneidade leva a geração de ideias sem a preocupação de passar por filtros preconcebidos e, conseqüentemente, sem julgamentos de valor.

Fluência e Flexibilidade de Ideias

Esta característica representa a facilidade de expressão e de geração de diferentes ideias. Capacidade de adaptar-se rapidamente às novas situações e às variáveis. Sempre que vemos em um programa de televisão alguém fazendo uma **traqueostomia** usando apenas a parte externa de uma caneta de plástico, podemos nos lembrar dessa característica, quer maior flexibilidade do que essa? E trata-se de algo tão simples não é mesmo?

Traqueostomia é um procedimento cirúrgico relativamente simples, realizado no pescoço, que estabelece um orifício artificial na traqueia, logo abaixo da laringe, indicado em emergências e nas intubações prolongadas, para que o indivíduo consiga ter sua oxigenação restabelecida.

Uso Elevado de Analogias e Combinações Incomuns

Um exemplo é a incubadora neonatal,

revolução na medicina que salva inúmeras crianças até hoje e surgiu a partir da observação das incubadoras de aves.

Analogia – Relação de semelhança entre coisas distintas. Equivalência entre coisas distintas. Fonte: Ferreira (2010).

O indivíduo criativo tem uma visão que vai além do real, assim ele enxerga mais longe, **propondo novos usos** por meio de combinações etc. Propor, por exemplo, o uso do próprio veneno de cobras para o desenvolvimento de soros, sem dúvida, é um exemplo dessas analogias criativas, de possibilidades incomuns.

Agora você já conhece as características mais destacadas do perfil das pessoas criativas! É importante destacar, porém, que não as esgotamos aqui, pois outros autores podem citar novas e distintas características. Ressaltamos ainda que nem todas essas características precisam estar presentes para que o potencial criativo seja plenamente desenvolvido! É fato também que muitas dessas características são, ao longo da vida, reprimidas pela sociedade, por exemplo: curiosidade, fantasia e riscos são aspectos que somos ensinados a deixar para trás na infância, sendo assim, precisamos começar a refletir acerca de técnicas para recuperar essas características, desenvolvendo assim nosso potencial criativo! Você agora pode fazer uma autoanálise e avaliar quais dessas características estão mais desenvolvidas em você e identificar aquelas em que você precisa dispensar especial atenção. Posteriormente na Unidade 4 serão apresentadas algumas técnicas para desenvolvimento da criatividade, procure focar naquelas que atuam nas características que você possui menor nível de desenvolvimento!

Produtos e Serviços Criativos

Agora vamos dar continuidade ao estudo desta Unidade conhecendo o que são produtos e serviços criativos e o que os diferenciam.

Primeiramente, é importante diferenciar produtos e serviços de forma geral. Para tal vamos recorrer às teorias de Marketing, para Kotler (1991, p. 506), “[...] produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Enquanto Kotler e Armstrong (1998, p. 455) definem serviço como “[...] toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de um bem, podendo ou não estar ligada a um produto físico”.

Philip Kotler é professor de Marketing Internacional na Northwestern University Kellogg Graduate School of Management, uma Universidade de referência na área de administração em Chicago, seus livros de Marketing são lidos em todo o mundo. Saiba mais em: <<http://www.kotlermarketing.com/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

PRODUTOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Estocável	Perecível
Transportável	Produção para atender a demanda imediata
Etapas: compra, consumo e avaliação são separados	Etapas: compra, consumo e avaliação são simultâneos

Quadro 3: Características de serviços e produtos
 Fonte: Elaborado pela autora deste livro

No entanto, serviços e produtos não precisam necessariamente ser entregues ao cliente de forma separada, isso nos leva ao conceito de produto ampliado. Kotler (2008) percebeu que, na verdade, os produtos podem ser divididos em três níveis.

- **Produto base:** o primeiro, o autor explica que corresponde ao que o consumidor está realmente interessado. O autor exemplifica que a mulher ao comprar um cosmético busca mais do que uma maquiagem ou um creme. A consumidora quer beleza, juventude, esperança, felicidade, etc.
- **Produto real:** é gerado a partir do produto básico, com cinco peculiaridades: nível de qualidade, características, *design*/estilo, marca e embalagem. Por exemplo, ao comprar um carro, o consumidor compra a sua marca, *design*, cor, potência, eficiência, enfim todas as suas características.
- **Produto ampliado:** é o resultado da adição da oferta de serviços e benefícios extras ao consumidor. Como exemplo, podemos destacar os serviços pós-venda da concessionária que lhe vendeu o carro acrescentando serviços que não estejam na garantia obrigatória e sejam um “mimo” a mais para o consumidor.



Vamos refletir sobre esses conceitos no setor da Informática:

- **Produto básico:** gestão mais eficiente e integrada de uma empresa;
- **Produto real:** *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou simplificando um Sistema Integrado de Gestão Empresarial; e
- **Produto ampliado:** adaptação dos módulos do *software* para as características da empresa, treinamento e assistência técnica.

E quanto à diferenciação do conceito de produtos e de serviços vistos anteriormente, você consegue visualizá-los, por exemplo, em uma organização na área da saúde? Vamos ajudá-lo a observar com o Quadro 4.

PRODUTO AMPLIADO: UNIDADE DE SAÚDE	
BENS	SERVIÇOS
<ul style="list-style-type: none"> • Edificação física • Unidades habitacionais • Equipamentos médico-hospitalares • Leitos • Aparelhos de diagnóstico • Instalações técnico-gerenciais: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de nutrição e dietética • Farmácia • Lavanderia e rouparia • Recepção e portaria • Limpeza • Compras e almoxarifado • Administração, entre outras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidados com a saúde: • Promoção • Prevenção • Reabilitação • Tratamento • Sistema Único de saúde: “Conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público.” (Lei n. 8.080/90).

Quadro 4: Análise de um produto ampliado da área da saúde

Fonte: Zanella (2009, p. 55)

Analisando o Quadro 4 fica claro que no cenário da saúde há a presença de bens e de serviços para o completo atendimento do usuário. Zanella (2009) ressalta a importância de que as Unidades de Saúde tenham os equipamentos necessários para oferecer um atendimento adequado e digno, além disso, os espaços deveriam ser preparados para proporcionar

um maior acolhimento às pessoas. Assim, iniciativas de pintura diferenciada, decoração, iluminação entre outras coisas seriam importantes para humanizar os ambientes de saúde.

Da mesma forma, em outros setores, a complementação de bens e serviços ocorre de maneira a promover a oferta de um produto ampliado.

Sabemos, no entanto, que as realidades de organizações de diferentes setores, com variação de tamanho ou inseridas em diferentes realidades sofrem impacto de natureza diversa. Nesse sentido, cabe à organização identificar que aspectos podem impactar seus resultados e desenvolver iniciativas criativas de forma a agregar valor tanto aos profissionais quanto aos clientes, como podemos observar no Quadro 5.

NOME DAS INSTITUIÇÕES	AÇÕES CRIATIVAS
Hospital Infantil Joana de Gusmão – Sul/SC	Reprodução no hospital de festas típicas da comunidade. Decoração sazonal de acordo com as datas comemorativas. Violetário – estufa de violetas onde se realizam aulas de plantio para crianças que, ao receberem alta, levam uma planta para casa.
Chaordic Empresa de Tecnologia – Florianópolis/SC e São Paulo/SP	Desenvolveu um ambiente de trabalho inovador com mesas de sinuca e <i>poker</i> , com direito a pub e cafeteria para que os colaboradores sintam-se na extensão de sua “casa de praia”. A empresa ganhou, inclusive, o X Grande Prêmio de Arquitetura Corporativa como melhor design de interiores.
Instituto Maranhense de oncologia Aldenora Bello – Nordeste/MA	Pintura das paredes com cores alegres. Instalação de balcão compatível com as atividades recepcionistas. Instalação de painéis para divulgação de informações e eventos.

Quadro 5: Ações criativas em organizações do Brasil

Fonte: Portal Humaniza (2008 *apud* ZANELLA, 2009, p. 62-63)

Essas ações são desenvolvidas no sentido de promover um ambiente apropriado para que os produtos e os serviços criativos possam ser desenvolvidos. Cabe ressaltar, porém, que embora a infraestrutura física seja importante, como discutiremos de forma mais aprofundada na Unidade 3, as relações interpessoais são importantes quando se trata de produtos ampliados, uma vez que incluem necessariamente a prestação de serviços.

Nesse sentido, embora a estrutura física e os equipamentos sejam importantes na prestação do serviço, o foco, em geral, recai sobre o serviço

em si. E, em função das características dos serviços, as pessoas são constantemente avaliadas pelos consumidores de acordo com algumas dimensões, que, de acordo com Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985, 1988), são:

- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço prometido de maneira correta e precisa.
- **Presteza:** disposição para ajudar os clientes e para fornecer um serviço pontual.
- **Segurança:** conhecimento e cortesia dos prestadores de serviço e a sua habilidade para transmitir responsabilidade e segurança.
- **Empatia:** cuidado, atenção personalizada que o prestador é capaz de fornecer.
- **Aspectos tangíveis:** disponibilidade, acessibilidade, limpeza e adequação de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.



Independentemente da área de atuação da organização, essas dimensões podem ser aplicadas. É fato que no Brasil as organizações apresentam grandes desigualdades, algumas com limitações de recursos, no entanto, essas dificuldades podem ser encaradas como oportunidades para manifestar sua criatividade, você já pensou nisso? Além disso, muitas vezes, o que a sociedade quer é mais informações e precisa delas, como por exemplo, respeito, acolhimento, etc. Será que isso é possível? E, portanto, precisa de atenção dos profissionais da área. Cada um pode fazer alguma coisa, não podemos ficar esperando.

Nesse sentido vamos fazer uma análise do que alguns profissionais criativos já realizaram para melhorar a qualidade do produto e serviço, bem como sua criatividade, ou do ambiente no qual são produzidos.

Mas, para fazer essa análise, primeiramente, precisamos estabelecer alguns critérios acerca do que é um produto ou serviço criativo, como podemos distingui-lo e avaliá-lo? Pois, a criatividade, assim como a estética e a beleza, pode ser muito subjetiva, e, para que não haja dúvidas no julgamento, é preciso que sejam estabelecidos critérios claros.

Amabile (1996), por exemplo, afirma que um produto pode ser considerado criativo se for: novo, apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa (ou problema) em questão.

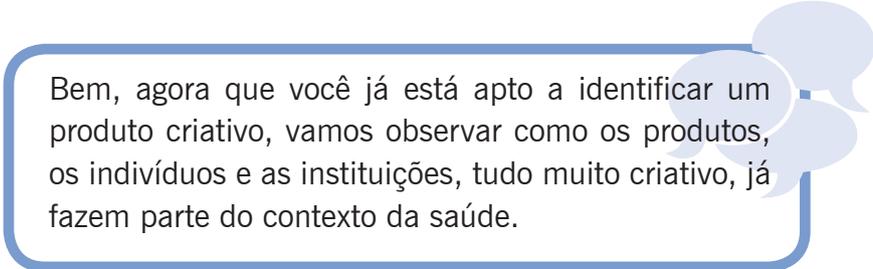
Wechsler (1998) cita os critérios de Mackinnon (1978) para a avaliação de produtos criativos, veja a seguir como isso se manifestaria no setor da saúde:

- originalidade: desenvolvimento da penicilina – antibiótico original, único;
- adaptação à realidade – necessidade para o tratamento de infecções;
- elaboração – desenvolvido a partir de pesquisas e comunicado mundialmente;
- solução elegante – não se aplica; e
- transformação de princípios antigos – uso único na época.

Para Mackinnon (1978), no entanto, apenas os três primeiros são, de fato, obrigatórios para que o produto seja criativo. Os demais são opcionais, solução elegante é referente à estética, uma questão subjetiva que varia de acordo com o julgamento de cada um. Tome, por exemplo, uma pintura de Picasso, considerado até hoje um gênio criativo por uns e um louco sem talento por outros. Como isso se manifestaria nas organizações? Observe como isso acontece no setor da saúde, por exemplo:

Nas organizações de saúde, os valores estéticos se manifestam nas pessoas no vestir, no modo de se relacionar com os usuários, na ordem, na limpeza do ambiente de trabalho, na decoração, na arquitetura e em outros elementos físicos [...]. (ZANELLA, 2009, p. 65)

Transformação de princípios antigos refere-se à quebra de regras que são vigentes apenas no momento da criação ou desenvolvimento da solução. “Regras foram feitas para serem quebradas, algum sábio já disse isso”. (CESAR, 2000, p. 46-51)



Bem, agora que você já está apto a identificar um produto criativo, vamos observar como os produtos, os indivíduos e as instituições, tudo muito criativo, já fazem parte do contexto da saúde.

Saiba mais sobre Zilda Arns em: <http://www.pastoraldacrianca.org.br/index.php?option=com_content&view=arti

cle&id=364:biografia-da-dra-zilda-arns-neumann>. Acesso em: 24 jul. 2013.

A Alimentação Alternativa (AA) pode ser composta de vários tipos de alimentos e vem sendo disseminada no Brasil também pela Pastoral da Criança, sendo que a Multimistura (MM) é considerada uma AA.

Zilda Arns Neumann pode ser citada como um grande exemplo de pessoa criativa, médica pediatra, criadora e coordenadora nacional da Pastoral da Criança, iniciou seus trabalhos nessa pastoral em 1983, convenceu-se dos resultados da utilização de produtos extremamente simples e, por isso mesmo, talvez, tão criativos: trata-se de uma multimistura (MM) que tem auxiliado a diminuir sensivelmente a desnutrição infantil no Brasil e o uso do soro caseiro no combate à diarreia e, conseqüentemente, à desidratação infantil.

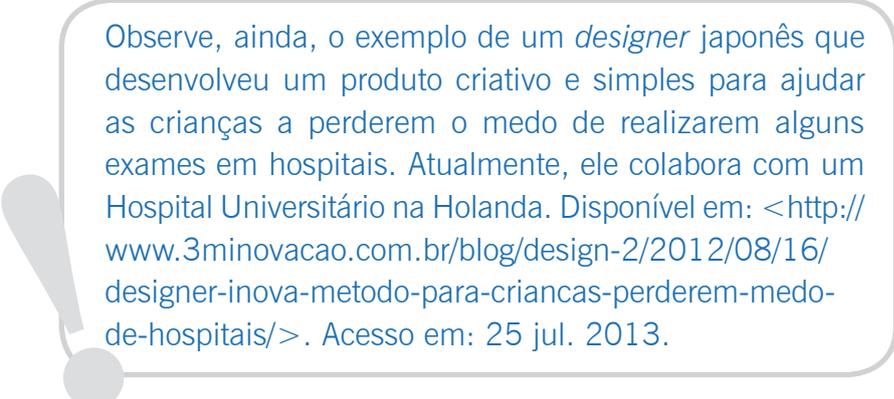
Velho e Velho (2002) relatam, no entanto, que a utilização de **Alimentação Alternativa** é originária da década de 1970, da região de Santarém (PA), quando os médicos: **Clara Takaki Brandão e Rubens Brandão** constataram um elevado grau de desnutrição entre crianças de zero a cinco anos naquele município e por isso desenvolveram-na como solução.

O **Instituto Butantan**, em São Paulo, desenvolve mais uma pesquisa inédita a partir do veneno da cascável, isolando uma toxina, a **crotamina**, para ajudar em casos de câncer de pele. Pesquisas realizadas com camundongos, com melanoma, apresentaram resultados com uma sobrevivência das cobaias em até 70% mais alta, além de retardar o desenvolvimento do tumor e de inibir a sua formação por completo. (UOL NOTÍCIAS, 2012)

Departamento de Bioengenharia do Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia com o apoio da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, também merece ser citado, pois graças a seu **tele-eletrocardiograma, ou tele-ECG**, a agilidade no diagnóstico pode salvar vidas e livrar o coração de ameaças futuras, em São Paulo. “São realizados entre 450 e 700 todos os dias”, contabiliza o cardiologista Francisco Faustino França. Tudo isso vindo dos 82 aparelhos distribuídos no Estado de São Paulo, desde 2007. Essa contabilidade em prol do coração só é possível graças à rapidez da máquina, que foi desenvolvida pelo Departamento de Bioengenharia do Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia.

Como podemos ver as iniciativas apresentadas aqui não demandam muitos recursos financeiros, mas uma grande vontade de realização, de fazer algo para melhorar o cenário de empresas do setor da saúde, e iniciativas simples como essa podem ser desenvolvidas em qualquer ramo de atividade. Você também tem essa inquietação? Também acredita que há algo que possa ser melhorado? Então, mãos à obra, o que você está esperando para tentar olhar o mundo de forma diferente? Busque você mesmo sua oportunidade de criar!

Embora o mundo reconheça mais facilmente os produtos criativos como aqueles que trazem *design* diferenciado (como os produtos das empresas Apple ou Imaginarium), a criatividade pode ser mais sutil, mas ainda assim importante para o sucesso das organizações e para a satisfação de seus clientes (como os sapatos com solado mais confortável – linha confort; ou as roupas com tecidos inteligentes – absorvem o suor, secam mais rápido etc.).



Observe, ainda, o exemplo de um *designer* japonês que desenvolveu um produto criativo e simples para ajudar as crianças a perderem o medo de realizarem alguns exames em hospitais. Atualmente, ele colabora com um Hospital Universitário na Holanda. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/blog/design-2/2012/08/16/designer-inova-metodo-para-criancas-perderem-medo-de-hospitais/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Saiba mais...

Para saber mais sobre o tema apresentado nesta Unidade, sugerimos estas leituras:

Sobre o indivíduo criativo leia:

- *A Identificação do Talento Criativo nos Estados Unidos e no Brasil*, de Solange Wechsler. Disponível em: <<https://revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/view/1152>>. Acesso em: 1º nov. 2012.

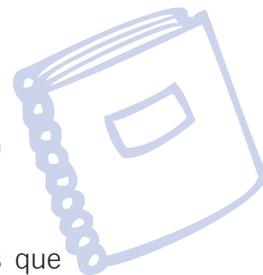
Sobre Qualidade e suas ferramentas leia:

- *Gestão da qualidade em unidades de informação*, de Eliana da Conceição Rocha e Suely Henrique de A. Gomes. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/1187>>. Acesso em: 1º nov. 2013.

Sobre Desenvolvimento de produtos leia:

- *Rumo a um Modelo para a Solução Criativa de Problemas nas Etapas Iniciais do Desenvolvimento de Produtos*, de Marco A. de Carvalho e Nelson Back. Disponível em: <<http://www.fat.uerj.br/intranet/disciplinas/Desenvolvimento%20do%20Produto/2006%20-%20Carlos%20Eduardo/resol.de%20problemas%20dp%20criatividade.pdf>>. Acesso em: 1º dez. 2013.

Resumindo



Nesta Unidade pudemos conhecer as características que tornam uma pessoa criativa. Vários foram os autores que estudaram esse tema, já que algumas das características propostas são convergentes, enquanto outras divergem entre si, mas o importante é que agora você pode realizar uma autoanálise e verificar se você é ou tem potencial para ser alguém criativo. É claro que para ser criativo não é necessário ter todas as características apresentadas já desenvolvidas plenamente. Após conhecer as características que definem as pessoas criativas, procuramos discutir acerca dos produtos e dos serviços criativos, primeiramente definindo o que os distingue e mostrando posteriormente de que forma os serviços podem ser criativos, de forma simples, com ações de humanização e de melhoria de qualidade.



Muito bem, concluímos a Unidade 2. Este é o momento de você conferir o seu aprendizado, para tanto, responda às atividades propostas a seguir. Lembre-se de que estamos ao seu lado para ajudá-lo no que for necessário. Bons Estudos!



Atividades de aprendizagem

1. Esta Unidade apresenta várias características presentes no perfil do indivíduo criativo, por outro lado, a história das organizações tem registro de grandes líderes com perfil inovador. Nesse contexto, identifique um líder conhecido e justifique sua escolha pela presença de pelo menos três características apresentadas pelos autores estudados na Unidade, descrevendo a forma como se manifesta(ra)m.

LÍDER	CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
	1	1
	2	2
	3	3

2. Pense em um exemplo para algum setor de bens e outro para o setor de serviços e preencha o quadro a seguir:

	EXEMPLO ALGUM SETOR DE BENS: SETOR DE SAÚDE	EXEMPLO SETOR DE SERVIÇOS: SETOR AUTOMOBILÍSTICO
Produto básico		
Produto real		
Produto ampliado		

3. Identifique um serviço e explique como se manifestariam as dimensões de qualidade de Parasuramann, Berry e Zeithaml.

SERVIÇO: ATENDIMENTO ORTODÔNTICO	
DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Confiabilidade	
Presteza	
Empatia	
Segurança	
Aspectos tangíveis	

3

UNIDADE

A Criatividade no Ambiente Organizacional



Após a leitura desta Unidade, você deverá ser capaz de: entender de que forma o ambiente organizacional promove o comportamento criativo das pessoas; compreender de que forma as dimensões como cultura, estrutura, liderança, comunicação, gestão de pessoas, dentre outras, podem mobilizar ou inibir a criatividade na organização; conhecer de que forma essas dimensões atuam nas organizações, pois é possível promover ações visando ambientes mais favoráveis a comportamentos mais criativos.

A Criatividade no Ambiente Organizacional

Caro estudante,
Na Unidade anterior pudemos perceber a importância de ter pessoas criativas em nossas organizações para que sejamos capazes de gerar produtos e serviços criativos. Você já conhece também as características das pessoas criativas e sabe que é possível desenvolvê-las ao longo da vida por meio de estímulos.
Nesta Unidade vamos entender de que forma o ambiente organizacional promove o comportamento criativo das pessoas e como as dimensões podem mobilizar ou inibir a criatividade na organização.
Bom trabalho!

Conhecer os elementos do contexto organizacional que inibem ou estimulam a criatividade poderia possibilitar um maior número de resultados criativos nos ambientes de trabalho. (ALENCAR, 2005)

Bruno-Faria e Alencar (1998) realizaram uma pesquisa com o objetivo de mapear as características do ambiente de trabalho que influenciariam a criatividade, e, embora a amostra tenha sido pequena (apenas 25 profissionais de várias organizações públicas e privadas), é interessante saber as dez categorias que apareceram como estímulos à criatividade: ambiente físico; comunicação; desafios; estrutura organizacional, liberdade e autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salário e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; suporte organizacional e treinamento.

Amabile (1999), porém, acentua que é mais frequente ver a criatividade ser destruída do que estimulada nos ambientes organizacionais. É o que foi observado ainda por Alencar.

Porém, o que tem sido observado é que muitas organizações tendem a ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. As necessidades básicas de reconhecimento, apoio e segurança, que

deveriam ser atendidas no ambiente de trabalho, são, muitas vezes, ignoradas, afetando a motivação para o trabalho e contribuindo para manter adormecido o potencial para a criatividade. (ALENCAR, 1998, p. 23)

Talvez, por isso, a mesma pesquisa identificou 13 categorias de aspectos que inibem a criatividade:

- ambiente físico;
- característica da chefia;
- característica da tarefa;
- comunicação;
- cultura organizacional;
- estrutura organizacional;
- falta de liberdade e autonomia;
- ausência de recursos tecnológicos e materiais;
- falta de treinamento;
- influências político-administrativas;
- relações interpessoais;
- salário e benefícios; e
- volume de serviços.

É interessante perceber que alguns aspectos se repetem como mobilizadores ou inibidores, pois dependem da forma de se apresentarem na organização.

Os aspectos individuais já foram apresentados nas Unidades 1 e 2.

Amabile (1996) concorda e defende que a criatividade resulta da relação entre **aspectos individuais** em relação a aspectos do ambiente de trabalho na organização e, nesse contexto, a autora aponta que a motivação para a tarefa possui duas fontes:

- estímulos externos – componentes organizacionais; e
- **estímulos internos**.

Os estímulos externos e internos também já foram apresentados nas Unidades 1 e 2.

A Figura 4 apresenta a motivação tanto no nível individual como a partir de estímulos externos presentes no ambiente de trabalho. A teoria central de Amabile (1996) é a de que o ambiente de trabalho influencia no

potencial criativo do indivíduo e em sua motivação da mesma forma que o potencial dos indivíduos e das equipes promove a inovação por meio da organização e da motivação organizacional.

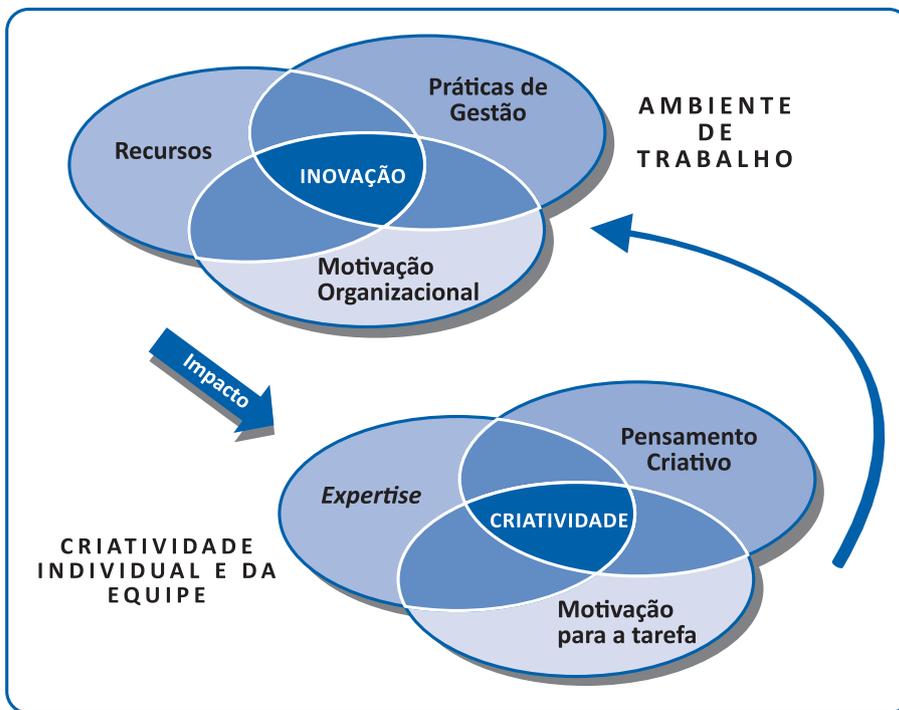


Figura 4: Relação entre os componentes da criatividade e inovação
Fonte: Amabile (1996)

Observando a Figura 4 fica clara a relação bidirecional entre indivíduos e ambiente, tal que o ambiente – recursos, práticas de gestão e motivação organizacional – causa certo impacto sobre a criatividade do indivíduo e das equipes, da mesma forma que a criatividade do indivíduo e das equipes modifica continuamente os ambientes de trabalho.

Nesta Unidade vamos focar nos aspectos do ambiente organizacional que podem fomentar a criatividade. Começando por alguns aspectos que impactam as Práticas de Gestão Cultura e Estrutura Organizacional.

Cultura Organizacional e Criatividade

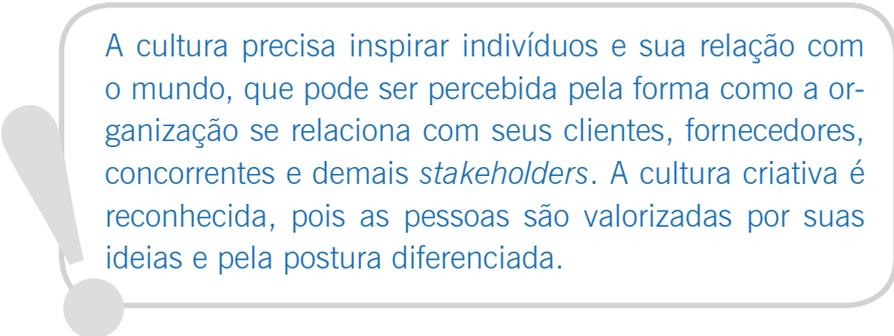
Inicialmente, é preciso entender o que é cultura organizacional. Então, vamos logo conceituá-la utilizando a definição de Schein (1984), para quem cultura organizacional é o produto do aprendizado resultante das experiências compartilhadas por um grupo, com a perspectiva de poder haver várias “subculturas” diferentes em uma organização desde que todas sejam convergentes com a macrocultura. O autor defende ainda que a cultura é aprendida e que pode ser desenvolvida por meio da experiência, ou por processos de socialização como prefere mais recentemente Nonaka e Takeuchi (1997). Yoshimoto (1992) define a cultura de uma empresa em termos de padrões de comportamento, crenças e valores espirituais e materiais que caracterizam a empresa e exprimem sua identidade. Dessa forma, a cultura identifica a organização ou o grupo pelo padrão de comportamento e pelos valores e crenças compartilhados.

Como há vários tipos de organizações, da mesma forma pode haver vários tipos de culturas, organizacionais e, não há uma melhor cultura, ou o tipo ideal, pois cada organização deve desenvolver a cultura que seja mais adequada às suas características, seus objetivos e ao contexto em que está inserida. No entanto, apesar da diversidade de escolha de tipos culturais, devemos buscar características que fomentem o comportamento desejado, ou seja, que estimulem perfis profissionais mais criativos. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) recomendam que o desenvolvimento de políticas e de procedimentos de comunicação, e de um clima criativo – são fundamentais para a promoção de um ambiente criativo que estimule a fluência e a flexibilidade. Alencar (1998, p. 25) após pesquisa defende ainda que é necessário que a organização desenvolva uma plataforma para a criatividade individual que tenha como base:

[...] a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática das virtudes de compartilhar ideias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de ideias.

Bedani (2012), por sua vez, prioriza os valores responsáveis pelos comportamentos concordantes ou inovadores no ambiente organizacional, que respectivamente inibiriam ou estimulariam a criatividade no ambiente de trabalho. Alencar (2005, p. 93) argumenta que a criatividade pode ser potencializada em organizações cuja cultura reconheça o potencial ilimitado dos seus recursos humanos, cultivando a harmonia do grupo, estabelecendo expectativas apropriadas, tolerando as diferenças e reconhecendo os esforços individuais.

Os autores parecem, então, concordar que a cultura, por meio de seus princípios, crenças e valores, deve promover padrões de comportamento mais flexíveis que contemplem as características de criatividade descritas na Unidade 2, de forma que as pessoas se sintam seguras e confiantes para arriscar mais e ir além do que o fazem em seu cotidiano.



A cultura precisa inspirar indivíduos e sua relação com o mundo, que pode ser percebida pela forma como a organização se relaciona com seus clientes, fornecedores, concorrentes e demais *stakeholders*. A cultura criativa é reconhecida, pois as pessoas são valorizadas por suas ideias e pela postura diferenciada.

Fiates e Fiates (2008), ao focarem o desenvolvimento de organizações flexíveis, com capacidade de mudar, seja para se adaptar ou para inovar, também buscaram identificar algumas características do tipo de cultura ideal que promovesse um ambiente mais propício para essa finalidade. As características são:

- Promover uma visão compartilhada que forneça uma direção definida pela *core competence* da organização, tal que não importe as mudanças necessárias e os indivíduos saibam o rumo estratégico.
- Alinhar os objetivos pessoais aos objetivos comuns da organização tal que o indivíduo encontre legitimidade naquilo que faz.

Para saber mais sobre *core competence*, acesse em: http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/core_competence.html. Acesso em: 25 jul. 2013.



Fabiana Silveira Dutra Pessanha (2012) apresenta um relatório de pesquisa, no qual avalia o primeiro ano da

implantação dos Conselhos de Gestão Participativa nos Hospitais Federais do Rio de Janeiro. Nesse relatório fica clara a participação dos três atores presentes na gestão (trabalhadores, usuários e gestores). Leia o artigo disponível em: <http://www.leps.ufrj.br/gestaops/Relatorio_final_Fabiana_Dutra_Pessanha.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2013.

- Permitir uma **Gestão Participativa** que confere autonomia àqueles que possuem competência e maturidade para assumi-la.
- Mostrar que valoriza o conhecimento e a aprendizagem em todas as práticas de gestão de pessoas: práticas de seleção, alocação, avaliação/indicadores; remuneração e reconhecimento.
- Promover uma gestão transparente que permita acessibilidade às informações àqueles que precisam dela.
- Estimular uma liderança voltada para o desenvolvimento do potencial das pessoas.

Johnson (2011), autor do livro *De onde vêm as boas ideias*, apresenta sete padrões de comportamento percebidos em culturas organizacionais para criar ambientes mais férteis não apenas para promover a criatividade e a geração de ideias, mas, sobretudo, para transformar essas ideias em inovações por meio de contribuições múltiplas ao longo do tempo necessário para seu amadurecimento, conforme mostra o Quadro 7.

PADRÕES PERCEBIDOS	CARACTERÍSTICAS
1. O possível adjacente	“[...] é uma espécie de futuro espectral, pairando nas bordas do atual estado das coisas, um mapa de todas as maneiras segundo as quais o presente pode se reinventar.” (JOHNSON, 2011, p. 30). Isso significa que as ideias podem vir de coisas já existentes, mas que se pense novas formas de usá-las, ou seja, novas aplicações em contextos diversos.
2. Redes líquidas (conexões flexíveis)	Parte da premissa de que uma nova ideia é uma “[...] rede de células explorando o possível adjacente de conexões que elas podem estabelecer na nossa mente” (JOHNSON, 2011, p. 41). O que importa aqui é que a ideia não é algo único, mas ao contrário é plural. Nesse sentido, o ambiente é tão mais inovador quanto maior o número de conexões ele permite construir e quanto mais flexível forem os padrões das conexões estabelecidas.
3. Intuição lenta	Provocativa e surpreendente ainda que incompleta. A maioria das inovações não resulta de <i>insights</i> instantâneos, mas, de intuições que se somam ao longo de um intervalo de tempo. No entanto, como demandam de tempo em um cenário onde as demandas são imediatas, muitas dessas intuições simplesmente desaparecem, ou perdem sua força mobilizadora. “Manter uma intuição lenta é menos uma questão de transpiração que de cultivo” (JOHNSON, 2011, p. 68). O cultivo precisa de um ambiente de trabalho que dê espaço às intuições lentas a despeito de todas as demandas diárias do cotidiano de trabalho. Além da permissividade do ambiente, é preciso ainda de redes de informação disponíveis que permitam que as intuições sejam ampliadas e amadurecidas. (Exemplos como o da 3M que permite que 15% do tempo de seus funcionários sejam aplicados em projetos pessoais e do Google que determina que 20% do tempo sejam dedicados à “ <i>Innovation Time Off</i> ” ilustram este ambiente.

Quadro 7: Padrões de comportamento percebidos em culturas criativas

Fonte: Adaptado de Johnson (2011)

PADRÕES PERCEBIDOS	CARACTERÍSTICAS
4. <i>Serendipity</i> ou serendipidade	Exprime uma conexão acidental que leva a descobertas acidentais, no entanto, essas conexões precisam de âncoras para fazer algum sentido. Johnson (2011) sugere alguns períodos especiais para leitura de livros diversos, bem como a criação de um sistema organizado de armazenamento de ideias (próprias e de outros), sugere ainda sessões de <i>brainstorming</i> e a implementação de plataformas de inovação aberta, compartilhando as pesquisas com universidades, parcerias, fornecedores e clientes. O importante, segundo o autor, é que as ideias sejam confrontadas com outras que de alguma forma possam ser conectadas em algum tipo de rede de ideias preexistente.
5. Erro	Parece acertado dizer que o erro é o caminho mais acertado para as inovações. “O acerto nos mantém no lugar comum. O erro nos força a explorar” (JOHNSON, 2011, p. 114). Nesse sentido, a transformação do erro em <i>insight</i> é uma característica de ambientes inovadores.
6. Exaptação	Adaptações que levam a inovações evolucionárias que ocorrem de maneira intencional, ou por felizes coincidências. A essência da exaptação é a descoberta de novos usos para algo já conhecido, aplicando conceitos de uma área de conhecimento ou setor em outro. Para promover o exercício da exaptação, podemos usar: grupos de discussão interdisciplinares, promoção da participação de indivíduos em diferentes projetos, uso de pensamento sistêmico, transição do pensamento de um problema/projeto para outro, levando para cada um deles toda a bagagem desenvolvida nos demais.
7. Plataformas	Ambiente que estimula e amplifica intuições, de tal forma, que permita que os indivíduos possam discuti-las com outras mentes. Mais uma vez o intuito aqui é reforçar a proposta de um ambiente (real ou virtual) no qual haja possibilidade de compartilhar ideias. O mais importante é que diferentes pessoas podem contribuir com a evolução da ideia viabilizando a possibilidade de transformá-la em produto ou serviço criativo, ou seja, em uma inovação de fato.

Saiba o significado desta expressão, acessando:

<<http://www.dicionarioinformal.com.br/serendipidade/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Para conhecer o significado desta expressão, acesse:

<<http://www.dicionarioinformal.com.br/exapta%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Quadro 7: Padrões de comportamento percebidos em culturas criativas

Fonte: Adaptado de Johnson (2011)

Na prática podemos reconhecer facilmente algumas empresas assim, a Apple, por exemplo, ou as empresas que vêm lançando produtos/serviços na internet ou aplicativos para *tablets* ou telefones. Mas, e em outras áreas, será que conseguimos identificar uma instituição na qual a cultura organizacional seja promotora da criatividade? Reflita sobre o assunto!

Para saber mais sobre o sistema Aravind, que conta também com Centro de Formação, acesse: <<http://www.empreendersaude.com.br/2011/01/empreendedorismo-em-saude-sistema-aravind-e-seus-processo-inovadores/>> e

<<http://www.aravind.org/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Saiba mais sobre a rede SARAH acessando: <<http://www.sarah.br/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Para saber mais sobre a Chaordic empresa visite: <www.chaordic.com.br>. Acesso em: 11 fev. 2014.

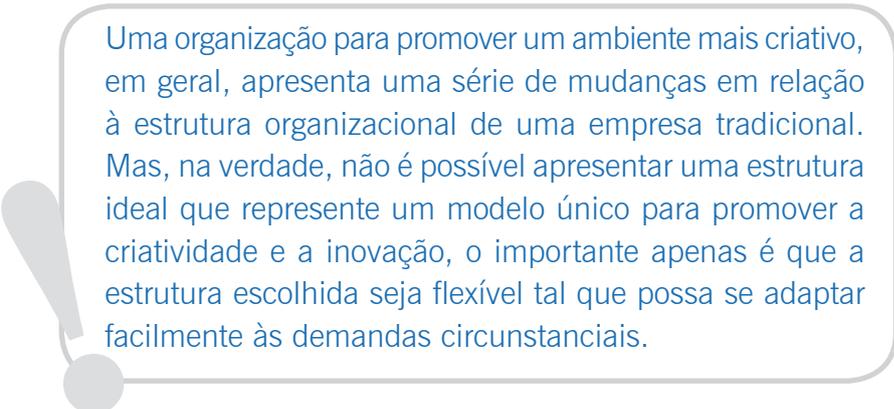
Podemos citar alguns exemplos de empresas inovadoras e criativas:

- **Sistema oftalmológico Aravind** da Índia: iniciado em 1976 é, atualmente, o maior centro oftalmológico do mundo com um atendimento de cerca de 200 pacientes por hora com um fluxo de trabalho inovador e flexível.
- **Rede SARAH** de hospitais de reabilitação: a rede tem como objetivo prestar assistência médica qualificada e gratuita, formando e qualificando profissionais de saúde, desenvolvendo pesquisa científica e gerando tecnologia na área da medicina do aparelho locomotor.
- **Chaordic**, empresa que desenvolve soluções de personalização para que o e-commerce conquiste um maior número de clientes: foi eleita a empresa com melhor design de interiores por promover um ambiente de trabalho inovador, que mistura mesas de sinuca e pôquer, com direito a pub e cafeteria.
- **Google**: adota em sua gestão de pessoas a seguinte fórmula para a distribuição do tempo dos indivíduos: 70% - 20% - 10%, a primeira porcentagem significa o tempo em que o colaborador deve dedicar-se à empresa. Nos 20%, os indivíduos devem se ocupar com pesquisas de interesse pessoal e os 10% restantes, eles devem usar para lazer.

Esses exemplos nos mostram que uma cultura de criatividade e de inovação pode existir sim em organizações de qualquer setor. Reflita sobre sua organização!

Estrutura Organizacional e Criatividade

A estrutura organizacional é a maneira pela qual os membros estão agrupados e se relacionam no desempenho das tarefas pelas quais são responsáveis (FOGUEL; SOUZA, 1985). O conceito de estrutura contempla a divisão hierárquica da empresa, a divisão de tarefas, o envolvimento entre as pessoas e com a tarefa (trabalho em equipe), a estrutura de poder (centralizado ou descentralizado) e fluxo de comunicação. Correia e Dellagnelo (2004) lembram Predebon (1997) para quem “estrutura criativa” é quase um contrassenso e que nesse contexto, é possível apenas minimizar as barreiras à criatividade.



Uma organização para promover um ambiente mais criativo, em geral, apresenta uma série de mudanças em relação à estrutura organizacional de uma empresa tradicional. Mas, na verdade, não é possível apresentar uma estrutura ideal que represente um modelo único para promover a criatividade e a inovação, o importante apenas é que a estrutura escolhida seja flexível tal que possa se adaptar facilmente às demandas circunstanciais.

Ou seja, uma estrutura flexível, de modo que possa atender às necessidades de mudanças organizacionais. Porém, seja qual for a alternativa escolhida ela deve privilegiar a valorização do indivíduo e da facilidade da comunicação de suas ideias. (SENGE, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Conforme Alencar (1996), a estrutura organizacional de um ambiente criativo deve proporcionar certo grau de autonomia e liberdade aos profissionais. Novaes (1980) também defendia uma estrutura organizacional flexível, com a delegação de responsabilidades minimizando as relações de autoridade, concedendo maior autonomia aos colaboradores provendo assim um ambiente com maior liberdade para criar e inovar.

Segundo De Masi (2000), a estrutura rígida e excessivamente burocrática das organizações inibe que novas ideias apareçam. Alencar (1998) ensina que uma estrutura favorável à criatividade se caracteriza por um número limitado de níveis hierárquicos, normas mais flexíveis e menos burocracia. A criatividade passa também pela aquisição de conhecimentos e de experiências, mas isso já foi apresentado em Unidades anteriores, nesse sentido, a aprendizagem que acontece no dia a dia, com a troca de experiências entre os indivíduos dos diferentes níveis, flui de forma mais fácil em estruturas fluidas e horizontais, sem tantos níveis hierárquicos.

Correia e Dellagnelo (2004) fizeram uma extensa análise bibliográfica e, com base em diferentes autores, avaliaram várias dimensões da estrutura organizacional em relação à criatividade. Essa análise pode ser observada de forma sintética no Quadro 8.

Feedback – é um retorno fornecido pela empresa (seus superiores) que possibilita ao indivíduo, à equipe ou ao empreendimento avaliar o grau de realização de uma meta em relação a um certo padrão de desempenho e que pode ser usada para alterar as metas, o padrão ou o desempenho atual de modo a atingir um desempenho mais eficaz. Fonte: Carr (1997, p. 144).

Em algumas áreas, como a área da saúde, por exemplo, a padronização não pode ser dispensada. Os procedimentos médicos e de segurança nesta área precisam ser respeitados, pois há vidas de pessoas que dependem desses procedimentos e padrões. Além disso, há órgãos de fiscalização também rigorosos que precisam ser respeitados como a ANVISA, por exemplo.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS/DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS PARA FOMENTAR A CRIATIVIDADE
Forma organizacional básica	Meio de agrupamento, número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização.	Fluxos saudáveis e paralelos de comunicação. Prática da interdisciplinaridade, agente da inovação. Equipes pequenas, autoadministradas multifuncionais e com competências múltiplas (multidisciplinares). Combatem a rotina, dinamizam e flexibilizam o trabalho). Níveis organizacionais mais conectados. Comunicação mais fluida intraorganizacional e interorganizacional. Menor número de níveis.
Sistema de planejamento e controle	Tem por finalidade estimular e controlar determinadas ações no ambiente organizacional.	O excesso de normas é um inimigo da inovação, no entanto. A falta de diretrizes claras é um obstáculo à criatividade, no entanto, normas flexíveis e a clareza quanto às diretrizes funcionam como estímulos. <u>Feedback.</u>
Regulação da tarefa	Amplitude e profundidade da tarefa; e análise da intercambialidade da tarefa na organização.	Desafios que permitam aprender são mais propícios à criatividade. Tarefas mais enriquecidas proporcionam maior nível de desafios. Equilíbrio entre trabalho rotineiro e criativo. Liberdade e autonomia para decidir como fazer o próprio trabalho e o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho funcionam como estímulos à criatividade. Possibilidade e oportunidade para transferir os colaboradores de uma tarefa para outra dentro da organização. O trabalho em equipe promove a intercambialidade de tarefas.
Regulação do comportamento	Grau em que os comportamentos são programados anteriormente a sua execução de acordo com três indicadores: padronização, formalização e treinamento e educação.	A padronização em excesso pode comprometer a flexibilidade quando promove o aparecimento de rotinas especializadas e inibe a criação e a capacidade de reagir dinamicamente. Da mesma forma, as regras e os procedimentos quando apresentados sob a forma de documentos escritos enrijecem ainda mais o comportamento. Quanto maior for a abrangência e a frequência de treinamento e educação em uma organização maior tende a ser o seu potencial de flexibilidade, pois aumenta sua <i>expertise</i> .

Quadro 8: Análise Estrutura Organizacional em relação à criatividade
Fonte: Adaptado de Correia e Dellagnelo (2004)

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS/DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS PARA FOMENTAR A CRIATIVIDADE
Regulação de ajustes mútuos	Coordenação, dimensão analisada a partir dos dispositivos de contato e interação bem como da descentralização horizontal.	Comunicação em todas as direções e níveis, intraorganizacional e interorganizacional. Garantir o fluxo de informações.
Regulação da tomada de decisão	Processo de tomada de decisão: abertura a opiniões, o acesso às informações decisórias e a participação dos empregados.	Participação de colaboradores em decisões em seus níveis, nos quais possam contribuir, liberando assim, os gestores para que eles possam pensar em problemas mais estratégicos. Participação na tomada de decisão contribui para a flexibilidade organizacional.

Quadro 8: Análise Estrutura Organizacional em relação à criatividade
Fonte: Adaptado de Correia e Dellagnelo (2004)

O estudo de Correia e Dellagnelo (2004) foi bastante abrangente, no entanto, alguns aspectos merecem uma análise mais específica como veremos a seguir:

- **Divisão do trabalho:** embora seja senso comum que o trabalho em equipe, em geral, seja mais proveitoso, parece que costumamos encontrar, em alguns setores, por exemplo, na área de saúde, profissionais altamente especializados que trabalham de forma fragmentada, sob duas perspectivas:
 - A primeira relaciona-se à hierarquia rígida existente entre os profissionais de saúde e pela responsabilidade que cada cargo carrega consigo, as funções costumam trabalhar muitas vezes de forma desarticulada.
 - Por outro lado, embora a especialização da medicina seja fundamental para possibilitar o desenvolvimento de técnicas sofisticadas de tratamento e cirurgia, muitas vezes o atendimento do paciente e até mesmo o diagnóstico parece ser dificultado pela fragmentação de funções e mesmo de conhecimentos. Isso pode ocorrer também com profissões que exijam grande especialização técnica como engenharias, por exemplo.
- **Estrutura de poder:** é importante ressaltar que uma cultura voltada à criatividade e à inovação exige uma mudança profunda no próprio sentido que o poder representa para uma organização. Em geral, o poder costuma ser associado a cargos que conferem a seus ocupantes certo *status*, no entanto, a estrutura de cargos não deveria corresponder a uma estrutura hierárquica

Status – situação, estado, qualidade ou circunstância de uma pessoa ou coisa em determinado momento; condição. Fonte: Ferreira (2010).

Os conflitos são manifestações das configurações do

poder na organização, portanto, podem ser explícitos ou implícitos. A compreensão de como os conflitos são tratados ou negados revela as reais relações de poder existentes na organização. Fonte: Cecílio e Moreira (2002)

Podemos citar Steve Jobs como um exemplo de líder inovador e voltado para a promoção da inovação no ambiente de sua organização. Após a fundação da Apple na garagem de seus pais em 1976, foi retirado da gestão da empresa em 1985, voltando para resgatá-la das portas da falência em 1997 e, transformando-a na empresa de maior valor do mundo antes de sua morte, em outubro de 2011. Para conhecer um pouco mais de sua trajetória acesse: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/verdadeiras-licoes-de-lideranca-de-steve-jobs#sthash.AKIY7HpG.dpuf>>. Acesso em: 1º dez. 2013.

de uma empresa tradicional. Por exemplo, o número de níveis gerenciais e o número de gerentes podem ser bem menores do que em uma organização tradicional de mesmo porte, isso já confere à organização uma maior flexibilidade. Porém, há nas instituições **conflitos** que, embora existam em todas as organizações, podem ter consequências mais graves. Conflitos de ideias são importantes para que haja aprendizagem, mas o conflito de poder não é proveitoso.

- Cargos, e, por consequência, “poder”: são transitórios e não deveriam conferir poder, pois o poder reside não na autoridade do cargo, mas na competência do indivíduo.
- Lideranças: Likert (1975) já há mais de três décadas relacionava-se o perfil do líder à gestão da criatividade. Para o autor, a natureza da liderança aplicada, bem como, as forças motivacionais, os processos de comunicação, a forma de influência e interação promovida, os tipos de processo decisório, a natureza do sistema de metas e de diretrizes, os processos de controle, metas de desempenho e treinamento e, finalmente, as características de desempenho esperadas influenciam no nível de criatividade promovido na organização e, conseqüentemente, no nível de inovação que a organização desenvolve.

É fundamental gerenciar adequadamente as pessoas para promover a criatividade e a inovação, bem como direcionar o desenvolvimento de novas formas de trabalho visando uma **adequação ao novo contexto**. A criatividade resulta de uma convergência entre a pessoa que cria e as relações interpessoais e o ambiente organizacional, assim como, das relações desenvolvidas entre a pessoa que cria com seus líderes e projetos na organização. Nessa perspectiva, os líderes inovadores se preocupam em extrair o melhor do potencial de sua equipe ao invés de exercer um poder coercitivo ou inerente à sua posição (RAMOS, 1983; SENGE, 1998).

Mas, para conseguir que os indivíduos expandam suas capacidades e desenvolvam seu potencial criativo no ambiente de trabalho, o líder precisa auxiliar as pessoas a aprender novos caminhos de fazer as coisas.

Senge e Starkey (1997) complementam afirmando que os líderes têm a função de projetistas, guias e professores. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade dinâmica do mundo, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais. Um dos importantes papéis do líder é apresentar aos liderados os objetivos organizacionais e o papel de cada um no intuito de atingi-los. A ausência de objetivos claramente definidos pode gerar desconcentração e perda de foco. O líder é também uma espécie de navegador, não deixando que a organização perca o foco apesar de tantas mudanças e diversidades. E por conta dessas mudanças e diversidades que atualmente não basta definir e manter o foco, mas ter a capacidade de questioná-lo e mudá-lo sempre que necessário. Dessa forma, uma das competências importantes para o líder é a capacidade de perceber a necessidade da mudança, para isso, observação, percepção e intuição são fundamentais. E ao perceber a necessidade da mudança, o líder rapidamente vislumbra novos caminhos e reorienta seus liderados na nova direção a ser tomada. Kotter (1997) corrobora com essa percepção ressaltando que a atividade principal de um líder é produzir a mudança.

É interessante repensar nesse momento um dos grandes mitos acerca das lideranças inovadoras: **líderes inovadores são essencialmente subversivos lutando contra o sistema! Quando na verdade os líderes inovadores são as pessoas na organização que estão mais preocupadas com sua sobrevivência. O líder inovador não é um inconformado com o sistema em si, mas apenas com aquilo que não funciona mais.**

Nesse sentido, o líder é o responsável por fomentar e desenvolver **processos de interação**, de troca de experiências, de oficinas, de aprendizagem que resultem em inovação, desenvolvendo processos sistemáticos de aquisição, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento. O líder também deve prover uma infraestrutura adequada à criação de um ambiente criativo.

Você conhece o termo “Comunidade de Prática”? Trata-se de um conceito criado por Etienne Wenger e Jean Lave em 1991. Uma Comunidade de Prática consiste em um grupo de pessoas que se unem em torno de um interesse comum no mesmo tópico.

Um exemplo de “subversão” na área da saúde pode ser observado no trabalho do médico-cientista brasileiro Miguel Nicolelis (2011), da Universidade de Duke, USA, que busca desenvolver mecanismos para auxiliar os movimentos de indivíduos com problemas neurológicos. O interessante é a forma como ele “enxerga” o problema para a busca de alternativas. Sua visão ampliada de mundo lhe auxilia em novas construções e com certeza o ajuda na orientação de suas equipes multidisciplinares. Saiba mais em: <<http://www.tecmundo.com.br/ciencia/13130-miguel-nicolelis-um-dos-maiores-cientistas-do-mundo-e-brasileiro.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Na ausência de tempo e espaço (reais) no cotidiano dos indivíduos para a participação de reuniões e discussões sobre temas afetos ao trabalho. Você já pensou que as organizações poderiam utilizar o espaço virtual para criar fóruns de discussões com temas específicos? O único cuidado que devemos ter é no controle do que é postado já que se trata de um espaço voltado para a aprendizagem.



O interessante é que essas pessoas unem-se para achar meios de melhorar o que fazem, tanto pela resolução de problemas na comunidade quanto pelo simples aprendizado diário, por meio da interação regular com a ajuda de recursos de tecnologia, de informação e de comunicação. Sabemos que existem Fóruns, Seminários e Congressos, Nacionais e Internacionais, mas geralmente esses eventos além de caros ocorrem apenas uma vez por ano, não podemos esperar que a criatividade profissional seja sazonal não é mesmo? Reflita sobre o assunto!

Gestão de Pessoas

Uma organização criativa se adapta mais facilmente às mudanças do contexto, no entanto, precisa delegar maior nível de autonomia para que haja mais flexibilidade, respeitando, porém, a dignidade e o valor das pessoas, intensificando as atividades de treinamento e de aperfeiçoamento de seu pessoal. Alencar (1997) lembra ainda da importância de realizar uma gestão orientada para o futuro, lidando com a complexidade do contexto contemporâneo, contemplando a diversidade, e incorporando criativamente novos procedimentos, políticas e experiências inovadoras.

O autor afirma ainda que a criatividade para a inovação resulta de uma convergência entre a pessoa que cria e as relações interpessoais e o ambiente organizacional, assim como das relações desenvolvidas entre a pessoa que cria com seus líderes e os projetos na organização, daí a importância de sua gestão.



Há consenso entre os autores de que as organizações podem até criar um ambiente propício à criatividade, mas são os indivíduos que têm a capacidade de aprender, criar e, efetivamente, inovar.

No entanto, o que muitas organizações parecem se esquecer é de que o indivíduo precisa estar incluído integralmente na organização para encontrar alguma legitimidade naquilo que faz e encontrar motivação

em si e em seu meio. Não podemos exigir motivação de um indivíduo que esteja limitado à execução de uma tarefa rotineira e sem graça dia após dia. A Gestão de Pessoas, nesse sentido, precisa primeiramente reconhecer que o indivíduo é único e integral. Além disso, deve promover o desenvolvimento do potencial criativo e inovador envolvendo a capacidade de agir em diversas situações para criar novas ideias e formas de trabalhar. Isso se traduz em decisões e ações, aumentando a autonomia e a autorrealização dos indivíduos o que gera resultados reais para a organização e para a sociedade. (FIATES, 2001; FIATES; FIATES, 2008)

O Quadro 9 apresenta algumas ações que podem ser desenvolvidas dentro da Política de Gestão de Pessoas de forma a estimular intrínseca e extrinsecamente a motivação para a criatividade.

	AÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS	AÇÕES DESENVOLVIDAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
Motivação Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> a. Alocação de pessoas e proposição de progressão de carreiras por competências. b. Promoção de formação continuada. c. Programa de Integração. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Propor desafios constantes, porém é importante que os desafios sejam gradativos e alcançáveis para que os indivíduos sintam que podem ir além do que tradicionalmente executam, tornando-se mais confiantes. b. Ajudar os indivíduos a desenvolverem autonomia, delegando-lhes gradativamente mais responsabilidade e autoridade sobre suas decisões. c. Criar momentos de experimentação, mostrando como se pode aprender com os próprios erros e como se pode aceitar riscos calculados. d. Promover a formação continuada, melhorando o nível de competências e, conseqüentemente, a <i>expertise</i> e a autoconfiança. É importante que nestes momentos de formação as pessoas percebam que estão se desenvolvendo para si antes de estarem se desenvolvendo para a empresa. e. Conhecer profundamente os objetivos pessoais dos indivíduos, de forma a fazê-los convergir com os objetivos organizacionais. f. Instigar os indivíduos a enxergarem seu futuro alinhado ao futuro da organização e mostrar-lhe claramente quais podem ser suas expectativas reais de crescimento.

Quadro 9: Estímulos à motivação
Fonte: Elaborado pela autora deste livro

Exemplos de ações voltados aos trabalhadores foram apresentados no Congresso do Sesi de Tocantis mostrando preocupação com os trabalhadores da indústria. Veja mais sobre o assunto em: <<http://www.congressodaindustria-to.com.br/noticia?i=1309271400087871192>>. Acesso em: 1º dez. 2013.

<p>Motivação Extrínseca</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Promoção de encontros periódicos (setoriais e interfuncionais). b. Processo claro de integração inicial e periódico. c. Desenvolvimento de intranet; jornal interno; informativo semanal etc. Acessibilidade das informações necessárias. d. Processo de avaliação periódico, claro, útil e com <i>feedback</i>. e. Processo de remuneração e recompensa relacionado ao processo de avaliação e que valorize a criatividade. f. Harmonização das cargas de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Interação: proporcionar aos indivíduos momentos e espaços para interação com indivíduos de formação e setores diferentes de seu próprio. b. Fixação de objetivos claros e alcançáveis: a criatividade parece ser afetada negativamente quando os objetivos são muito apertados de tal forma que não permitam algum nível de flexibilidade, ou muito frouxos no nível estratégico, tal que o indivíduo não se sinta seguro para tomar decisões que não sejam claramente convergentes com as diretrizes organizacionais. c. Comunicação clara e transparente: desenvolver mecanismos claros e confiáveis para compartilhamento de informações. Criar oportunidades para que as pessoas ouçam e sejam ouvidas. d. Avaliação: este é um aspecto delicado, pois a pressão da avaliação pode inibir a ousadia e a aceitação de riscos que podem em alguns casos resultarem em erros, no entanto, a falta de avaliação e <i>feedback</i> também não estimula um ambiente criativo e inovador. A avaliação parece ser mais adequada se for participativa, envolvendo os diversos níveis deixando claro quais são as metas e como se pode melhorar o desempenho. e. Recompensa: este tópico não é um consenso, porém parece que a criatividade é incentivada, pelo menos em parte, quando se sabe que os esforços criativos serão valorizados. As recompensas estão associadas ao reconhecimento da competência dos envolvidos e do valor de seu trabalho. f. Pressão: equilibrar as pressões de tempo e competitivas com um senso mais real de urgência ou quando a organização ou a sociedade necessitam solucionar um grande problema, é impossível tentar algo novo, quando se vivencia uma pressão extrema.
-----------------------------	--	---

Quadro 9: Estímulos à motivação
 Fonte: Elaborado pela autora deste livro

Várias são as ações que a organização pode realizar para possibilitar um ambiente mais criativo, mas por outro lado, há alguns fatores que podem inibir a criatividade, por exemplo: intransigência e autoritarismo,

ambientes rotineiros, protecionismo e paternalismo, falta de integração entre os setores, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos às pessoas. Alencar (1996) defende também que tarefas repetitivas, sem desafios e com excesso de rotinas, assim como a pressão do tempo e o excesso de atividades são obstáculos à criatividade. Ou seja, as barreiras à criatividade podem estar em qualquer uma das dimensões organizacionais.

Refleta sobre a sua organização e como ela se comporta. Como é sua cultura, a Estrutura Organizacional e a Gestão de Pessoas? Responda essas questões e poste sua opinião do fórum! Converse com seus colegas de curso.

Nesse contexto, é fato que nem todas as organizações apresentam um ambiente propício à criatividade, cabe a elas encararem alguns desafios:

- Desenvolver as mudanças necessárias para que a rigidez da cultura organizacional burocrática, que já está há tempos sedimentada, possa ser gradativamente sendo eliminada.
- Promover treinamentos e processos de formação continuada para que os indivíduos sejam capazes e motivados para criar.
- Cultivar um ambiente que valorize e faça desabrochar as iniciativas de criatividade.
- Ao mudar o ambiente e as pessoas é importante estar preparado para apoiar as mudanças resultantes.
- Aceitar que esse processo é contínuo e a criatividade é inesgotável.

Saiba mais...

Para saber mais sobre o assunto abordado nesta Unidade, sugerimos a leitura dos seguintes textos e sites:

- *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*, de Barbieri (2003).
- *Organizações Inovadoras: Estudo dos fatores que formam um ambiente inovador*, de Denise Del Prá Netto Machado. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/87>>. Acesso em: 1º out. 2013.
- Educa Innova, disponível em: <<http://www.educainnova.com/opencms/opencms/educainnova/index.html>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

- *As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade*, de Kelley e Littman (2007).
- *Conselhos de Gestão Participativa nos Hospitais Federais no Rio de Janeiro: da implantação ao término do primeiro ano de existência*, de Pessanha, disponível em: <http://www.leps.ufrj.br/gestaops/Relatario_final_Fabiana_Dutra_Pesquisa.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2013.
- *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*, de Simantob (2007).

Resumindo



Nesta Unidade pudemos conhecer as dimensões do ambiente organizacional que influenciam o nível de criatividade. Como o tema é bastante abrangente, as dimensões organizacionais analisadas foram restritas à cultura organizacional, à estrutura, ao poder, à comunicação, à liderança e à gestão de pessoas. Neste momento, foi possível perceber que há uma série de ações práticas que podem ser facilmente implementadas nas organizações, inclusive com vários exemplos apresentados. Porém, as mudanças são muitas e os desafios ainda maiores. O processo é longo e contínuo! Então vamos logo continuar para saber como desenvolver o potencial criativo na próxima Unidade e, assim, colocá-lo em prática em nosso dia a dia.

Chegamos ao final da Unidade 3. Neste momento, você poderá conferir o seu aprendizado respondendo às atividades propostas a seguir. Lembre-se de que estamos ao seu lado para ajudá-lo no que for necessário. Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. De que forma a cultura organizacional pode influenciar positivamente o potencial criativo de uma organização.
2. De que forma uma Gestão Participativa pode contribuir com a promoção de um ambiente criativo?
3. Aponte duas ações desenvolvidas pela Gestão de Pessoas que poderiam promover um comportamento mais criativo dos indivíduos de uma organização e justifique de que forma essas ações fomentariam comportamentos mais criativos.

4

UNIDADE

Técnicas para Criatividade



Após a leitura desta Unidade, você deverá ser capaz de: conhecer algumas técnicas que o ajudarão a desenvolver sua criatividade desde a fase da geração da ideia; e identificar algumas ferramentas que o ajudarão a minimizar suas barreiras pessoais e organizacionais.

Técnicas para Criatividade

Caro estudante,

Finalmente, após entender o que é criatividade e outros conceitos correlatos, vamos conhecer as características dos indivíduos e dos produtos e serviços criativos, além de distinguir de que forma as dimensões de um ambiente organizacional podem inibir ou fomentar a criatividade. Enfim, vamos conhecer algumas técnicas que o auxiliarão a desenvolver a criatividade. Saiba que todos os indivíduos têm potencial criativo, no entanto, nem todos conseguem, de fato, realizá-lo ao longo da vida.

Então, vamos buscar mais conhecimento!

As Ferramentas de Técnicas de Criatividade

A criatividade pode e precisa ser exercitada e, para isso, existem técnicas que auxiliam a desenvolver o potencial criativo. (ALENCAR 2000; MICHALKO, 2002)

Já dissemos que todas as pessoas têm potencial para desenvolver sua criatividade ao longo da vida, aumentar o potencial criativo implica a utilização sistemática de diversas técnicas, como algumas das apresentadas a seguir.

Santo (2012) afirma que atualmente há uma gama considerável de técnicas para o desenvolvimento de ideias. O autor destaca, dentre tantas, oito técnicas pela utilização, facilidade, abrangência, maneiras de aplicação e possibilidade de aplicação por profissionais de diversas áreas como exatas, humanas e biomédicas. Sendo assim, começaremos apresentando algumas ferramentas disponíveis pelas técnicas apontadas por Santo (2012), que são as seguintes:

- Associação de ideias;
- Técnica de perguntas ou técnica das questões preliminares;
- Técnica de adicionar adjetivos;
- Técnica dos cinco sentidos;
- SCAMPER;
- *Brainstorming* (tempestade de ideias);
- **Mind Map** (mapa mental ou ferramenta da teia de aranha); e
- Lista de atributos e análise morfológica.

Leia mais sobre esta técnica em: <<http://www.psiqweb.med.br/site/DefaultLimp.aspx?area=ES/VerDicionario&idZDicionario=117>>. Acesso em: 26 jul.2013.

Associação de Ideias

Santo (2012 *apud* OSBORN, 1975) lembra que essa é uma técnica muito antiga e os primeiros usuários foram Platão e Aristóteles, que propuseram três leis:

- **Contiguidade:** significa a proximidade de ideias, a sequência, essa lei é usada em relações de causa e efeito.
- **Semelhança:** significa a similaridade entre ideias destacando fatores comuns, essa lei é usada em metáforas.
- **Contraste:** significa antônimos, ideias contrárias ou inversas, essa lei surge em ironias e no humor.

Observe que permitir e exercitar que a mente faça associações livres de palavras, conceitos, ideias e objetos (por contiguidade – pensando em relações causais, semelhanças ou em contrastes) pode gerar “lampejos” de criatividade.

Podemos dar como exemplo o de uma marca de sopas Campbell que utilizou essa técnica para o desenvolvimento de uma nova linha de produtos. O processo de desenvolvimento começou com a palavra “manusear”. Então, surgiram associações com as palavras “utensílio” e “garfo”. Houve quem estranhasse o uso dessas palavras relacionadas a comer a sopa com um garfo, por outro lado, houve quem refletisse sobre o fato de isso só ser possível se a sopa instantânea tivesse grandes pedaços de vegetais ou de carne. Foi assim que surgiram as sopas com pedaços **Campbell’s Chunky**.

Acesse esta informação em: <http://www.portalmc.com.br/tecria_06.htm>. Acesso em: 26 jul. 2013.

Técnica de Perguntas ou Técnica das Questões Preliminares

Esta é uma técnica muito interessante porque “a arte” está em perguntar e estar realmente atento às respostas. As perguntas usuais geralmente são originárias do método de planejamento conhecido como 5W e 1H (muito disseminado nos Programas de Qualidade), que vem das iniciais das palavras em inglês *Why*, *When*, *Where*, *Who* e *What* + *How*, respectivamente traduzidos como: por que, quando, onde, quem, o que e como.

No Quadro 10 alguns exemplos de questionamentos que podem ser efetuados:

WHY	WHERE	WHO	WHAT	WHEN	How
<ul style="list-style-type: none"> • Por que esta situação é um problema? • Por que você quer resolvê-lo? • Isso não vai embora? • Por que é difícil de resolver? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onde é mais visível? • Onde há maior incidência? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem é afetado pelo problema? • Quem poderia ser envolvido na busca de uma solução? • Quem poderia ter a tecnologia necessária? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual sua principal fraqueza? • O que pode ser mudado em relação a isso? • O que pode ser mudado? • O que já se sabe sobre isso? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando isso ocorre? • Quando isso apareceu? • Quando as demais partes irão se envolver no processo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Como será se isso não for resolvido? • Como foi feito no passado com problemas semelhantes? • Como são os princípios subjacentes a isso?

Quadro 10: Exemplos de questionamentos

Fonte: Adaptado de Santo (2012) e Rodrigues (2009)

Para que seja possível gerar ainda mais ideias e explorar mais a criatividade, Santo (2012) sugere combinar as perguntas anteriores com algumas preposições “até... com... de..., desde..., em..., para..., por”, por exemplo, “até” + “onde” ou “de” + “qual” e assim por diante. A premissa básica dessa técnica é que sejam realizadas essas ou outras perguntas que possibilitem que o indivíduo pense mais sobre o tema.

Técnica de Adicionar Adjetivos

Esta é uma técnica que foi desenvolvida pelo próprio Santo em 2000, a ideia do autor é pensar no produto ou no serviço que está sendo desenvolvido e combiná-lo à lista de adjetivos (podemos adicionar outros se for desejável) e ainda pensar nos antônimos conforme Quadro 11.

<i>Portátil.</i>	<i>Articulável.</i>	<i>Modulável.</i>	<i>Móvel.</i>	<i>Fixável.</i>	<i>Inquebrável.</i>	<i>Imperdível.</i>
<i>Inflável.</i>	<i>Dobrável.</i>	<i>Pendurável.</i>	<i>Pousável.</i>	<i>Invisível.</i>	<i>Indelével.</i>	<i>Descartável.</i>
<i>Destacável.</i>	<i>Reciclável.</i>	<i>Reutilizável.</i>	<i>Inflável.</i>	<i>Disponível.</i>	<i>Regulável.</i>	<i>Audível.</i>
<i>Comestível.</i>	<i>Colecionável.</i>	<i>Simplificável.</i>	<i>Recarregável.</i>	<i>Equilibrável.</i>	<i>Escamoteável.</i>	<i>Adesivo.</i>
<i>Autocolante.</i>	<i>Indeformável.</i>	<i>Inconfundível.</i>	<i>Inalterável.</i>	<i>Redutível.</i>	<i>Inviolável.</i>	<i>Literal.</i>
<i>Impermeável.</i>	<i>Intransponível.</i>	LEMBRE-SE DOS ANTÔNIMOS			<i>Infalível.</i>	<i>Conversível.</i>
<i>Seqüencial.</i>	<i>Dispensável.</i>	Onde aplicável			<i>Ilustrável.</i>	<i>Instável.</i>
<i>Lavável.</i>	<i>Re-organizável.</i>				<i>Insubstituível.</i>	<i>Durável.</i>
<i>Contínuo.</i>	<i>Descontínuo.</i>	<i>Frágil.</i>	<i>Automático.</i>	<i>Pré-pronto.</i>	<i>Ergométrico.</i>	<i>Manual.</i>
<i>Elétrico.</i>	<i>Mecânico.</i>	<i>Químico.</i>	<i>Flexível.</i>	<i>Sensível à.</i>	<i>Perene.</i>	<i>Avulso.</i>
<i>Pegadiço.</i>	<i>Contagioso.</i>	<i>Mundano.</i>	<i>Indolor.</i>	<i>Onipresente.</i>	<i>Mortal.</i>	<i>Virtual.</i>
<i>Illegal.</i>	<i>Dependente.</i>	<i>Assimétrico.</i>	<i>Moda.</i>	<i>Tremulo.</i>	<i>Vibratório.</i>	<i>Ocultável.</i>
<i>Redondo.</i>	<i>Oval.</i>	<i>Triangular.</i>	<i>Quadrado.</i>	<i>Equidistante.</i>	<i>Extraível.</i>	<i>Eliminável.</i>
<i>Prazeroso.</i>	<i>Amigável.</i>	<i>Adorável.</i>	<i>Confortável.</i>			

Quadro 11: Lista de adjetivos de Santo

Fonte: Santo (2012)

A utilização dessa ferramenta é muito simples, por exemplo, ao pensar em melhorias para um quarto hospitalar, podemos pensar em: modulável (móveis), amigável, confortável e ergométrico. Portanto, a partir dessas características, fica mais fácil pensar em melhorias possíveis.

Técnica dos Cinco Sentidos

Esta técnica foi criada por Santo em 1999 (SANTO, 2012) e parte do princípio de que os produtos e os serviços podem aguçar os sentidos. Dessa forma, a técnica consiste em identificar primeiramente aqueles sentidos que não estão sendo ofertados pelo seu produto e/ou serviço e depois de identificar isso, é preciso buscar de forma criativa maneiras apropriadas de oferecê-los.

Então, lembre-se de que quanto mais sentidos tiverem produtos e serviços, melhor será a experiência vivenciada pelo usuário. Reflita sobre isso!

SCAMPER

Esta é uma técnica que foi desenvolvida inicialmente por Alex Osborn e, posteriormente, por Bob Eberle (1984), que criou o termo – SCAMPER, a partir das iniciais do inglês das seguintes palavras:

- **S** = Substituir – checa a possibilidade de substituir partes, componentes, materiais, métodos de produção, etc., que são usados no momento da análise.
- **C** = Combinação – checa a possibilidade de combinação, integração e de união com outras partes já existentes.
- **A** = Adaptação – checa a possibilidade de adaptação de parte ou de alguma característica do produto ou do processo para resolver determinada situação atual.
- **M** = Modificação – checa se o aumento ou a redução; ou a mudança da forma ou de algum atributo, pode trazer melhoria ou mudanças significativas.
- **P** = Colocar (do inglês “Put”) em outro uso – checa a possibilidade da utilização em modo diferente ou em outra situação.
- **E** = Eliminação – elimina elementos, simplifica e reduz partes ou funções.
- **R** = Reversão – checa se invertendo a ordem de processos ou peças de todas as maneiras não surgem coisas novas e interessantes.

Então, nesse caso, esgote letra por letra registrando as ideias que surgirem em cada uma. Quando terminar recombine as sugestões até encontrar a que melhor atender os objetivos. O uso dessa técnica funciona como um *checklist*, de forma que a partir das checagens realizadas seja possível contribuir com ideias recriando ou melhorando o produto, o processo existente ou até mesmo desenvolvendo um produto completamente novo. Essa técnica pode ser praticada tanto individualmente como em grupo.

Brainstorming (tempestade de ideias)

Essa técnica foi desenvolvida por Alex F. Osborn em 1938, que na época era presidente de uma agência de publicidade. O objetivo dessa ferramenta é auxiliar a produção de soluções originais de forma simples a partir de duas fases principais: a produção de ideias e a fase da avaliação das ideias propostas. Pode ser realizada de forma individual ou em grupo, no entanto, em ambas, um dos princípios básicos é que não haja julgamento ou críticas na primeira fase. Assim, a produção de ideias permite o uso da imaginação e a quebra de barreiras mentais, não vendo nenhuma situação como absurda ou impossível, dessa forma não há inibições.



Leia mais sobre *Brainstorming* em: <<http://www.significados.com.br/brainstorming/>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

O objetivo principal é produzir o maior número de ideias possíveis sobre um problema particular e necessariamente real. No entanto, essa é uma técnica simples que deve ser usada apenas com problemas ou situações simples.

Observe que um efeito interessante da própria ferramenta é que as próprias ideias geradas vão criando um clima autoestimulante.

Embora essa ferramenta seja simples e quase sem normas, há algumas regras básicas, como estas:

- há definição do problema e esclarecimento do foco;
- não há julgamento, nem críticas, qualquer ideia deve ser explorada;
- gera o máximo de ideias mesmo que, em um primeiro momento, possa parecer ridícula; e
- apoia e estimula todos os participantes do grupo.

Depois de estabelecer as regras básicas de uso da ferramenta, é importante também definir o grupo e seus papéis:

- Numa sessão de *brainstorming*, o número ideal do grupo é de seis participantes, mas o grupo poderá ser de quatro a 12 pessoas. É recomendável ainda que não haja diferenças sociais para evitar inibições. É interessante também ter um grupo misto, sempre que seja possível. É proveitoso também que a equipe seja multidisciplinar. Com membros que não estejam envolvidos diretamente com o problema. Parece que esse menor envolvimento torna-os mais isentos de ideias preconcebidas.
- Uma escolha importante é a do coordenador, que pode facilitar ou simplesmente destruir a sessão de *brainstorming*. O coordenador deve ser um facilitador do processo criativo.
- Devemos escolher ainda um ou dois escribas, dependendo do tamanho do grupo, para anotar as ideias.
- Antes de iniciar, é interessante realizar uma sessão para colocar o grupo em sintonia.

Escreba – aquele que tinha por profissão copiar manuscritos, muitas vezes mediante ditado; copista.
Fonte: Ferreira (2010).

Segundo Alencar (1996), o *brainstorming*, apesar de sua simplicidade e disseminação, encontra algumas críticas, observe algumas delas a seguir:

- O julgamento interno, pessoal, é muito forte em alguns indivíduos e permanece no uso da ferramenta, com isso, muitas pessoas têm dificuldade para expor suas próprias ideias.
- As soluções nem sempre aparecem de forma instantânea, exigindo, muitas vezes, pausas ou alguns períodos para sua incubação.
- Nem sempre as ideias são apresentadas de forma clara permitindo seu refinamento, desenvolvimento e avaliação.
- Alguns membros acabam se manifestando e criticando as sugestões apresentadas, com isso, eles acabam inibindo a produção dos demais no grupo.

Mind Map

Esta técnica foi desenvolvida por Tony Buzan em 1993 como um aprimoramento do *brainstorming*, quando desenvolveu o conceito de “pensamento radial” com a forma de uma teia de aranha. A técnica baseia-se na lógica da associação de agrupamentos de ideias (que podem ser aquelas originárias no *brainstorming*). Usamos um Mapa Mental (*Mind Map*), na realidade um diagrama para representar palavras, (permitindo a visualização instantânea dos encadeamentos), como um método de anotação não linear no qual todas as ideias estão interligadas à ideia centralizada no mapa, conforme a Figura 5.



Esta ferramenta é conhecida como mapa mental ou ferramenta da teia de aranha.

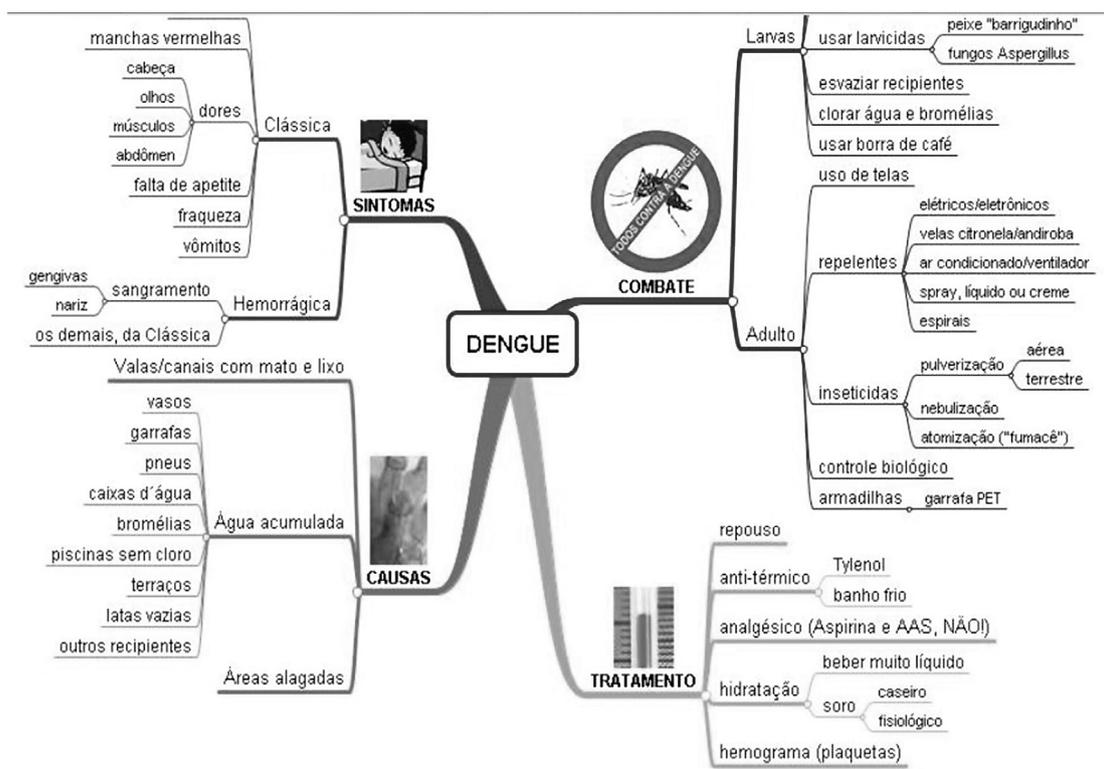


Figura 5: Mapa mental da dengue
 Fonte: Mapas Mentais Ambientais (2012)

Os elementos desse Mapa são dispostos pelo grupo de forma intuitiva, de acordo com a importância dos conceitos. Eles são organizados em grupos (ramificações ou áreas) por similaridades. (SIQUEIRA, 2007)

A utilização dessa ferramenta é realizada de forma simples utilizando, de preferência, uma folha de *flipchart*, ou um quadro, ou uma ferramenta que permita que as pessoas escrevam e visualizem o que está sendo escrito simultaneamente. No centro, escreva a ideia central de forma sintética, circunde-a e trabalhe em todas as direções (radialmente), posteriormente agrupe as ideias radiais sempre com uma palavra-chave que resgate ao conteúdo associado a ela.

Flipchart é uma espécie de cavalete usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações.

Lista de Atributos e Análise Morfológica

Ambas as técnicas são apresentadas juntas, pois a Análise Morfológica vem sendo apresentada como uma continuidade da Lista de Atributos.

A Análise de Atributos é uma técnica criada para a produção de ideias, sobretudo para inovar produtos, serviços ou pensar em novas formas de utilizá-los. A forma de utilização é muito simples: pense em uma série de atributos de um determinado produto ou serviço e, posteriormente, pense em diversas formas de atender a esses mesmos atributos.

TRIAGEM		INTERNAÇÃO		EXAMES	LEITOS
Com computadores	Com sistema de registro de pacientes integrados	Com	Com vagas	Só laboratoriais	Coletivo
	Sem sistema de registro de pacientes integrados		Sem vagas	Raio X	
				Ultrassonografia	Duplo
			Tomografias		
Sem computadores		Sem	Encaminhamento para outras Unidades de Saúde		Individual

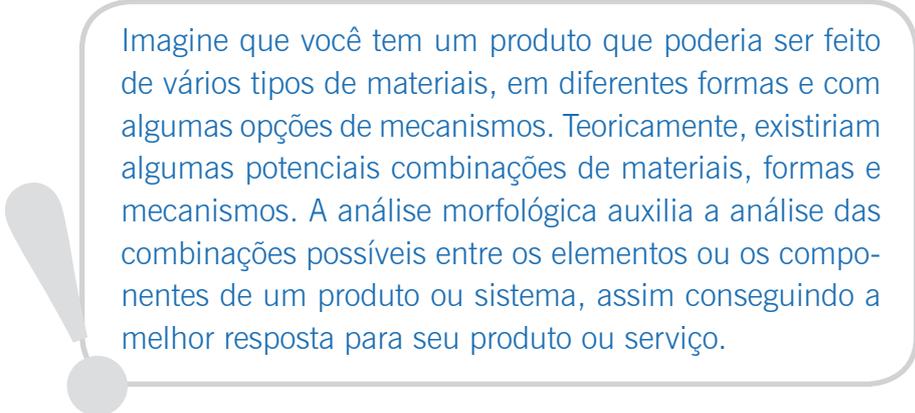
Quadro 12: Serviço de atendimento na recepção de uma Unidade de Saúde Comunitária

Fonte: Elaborado pela autora deste livro

O objetivo da Análise de Atributos é que de forma livre e sem julgamentos podemos pensar em novas possibilidades para os mesmos atributos, ou em novos atributos. É importante ressaltar, porém, que não são apenas os atributos físicos que podem ser analisados, já que, de acordo com Portal CMC (2008a), podem entrar na análise ainda aspectos:

- sociais (responsabilidades políticas, liderança);
- processuais (vendas, *marketing*, produção, distribuição, prazos);
- psicológicas (necessidades, motivação, imagem); e
- financeiras (preços, custo para o fornecedor, produtor e intermediários).

A Análise Morfológica foi desenvolvida como uma continuidade da análise anterior e foi criada por Fritz Zwicky em 1969, essa análise mostra-se apropriada para listar as características de um problema ou conceito em seus aspectos estruturais.



Imagine que você tem um produto que poderia ser feito de vários tipos de materiais, em diferentes formas e com algumas opções de mecanismos. Teoricamente, existiriam algumas potenciais combinações de materiais, formas e mecanismos. A análise morfológica auxilia a análise das combinações possíveis entre os elementos ou os componentes de um produto ou sistema, assim conseguindo a melhor resposta para seu produto ou serviço.

Além das oito técnicas apresentadas, destacaremos ainda algumas outras por sua facilidade de aplicação e potencial no desenvolvimento da criatividade tanto do ponto de vista do indivíduo como no ambiente organizacional.

Técnica de *Brainwriting* – Uma Variação do *Brainstorming*

É chamada de versão silenciosa do *brainstorming*, a vantagem dessa técnica, comparada à do *brainstorming*, é que permite que os indivíduos menos extrovertidos também possam se manifestar. Além disso, é possível ter ideias, simultânea e posteriormente, em fases subsequentes, pois os membros do grupo são incentivados a desenvolver as ideias geradas pelos demais participantes em várias rodadas, sem julgamentos.

Após cada folha de papel ter sido passada à pessoa sentada ao lado por três ou quatro vezes, o líder da sessão recolhe os papéis e lê todas as ideias com seus acréscimos ou as escreve num quadro para análise posterior.

Em uma última etapa, o grupo em conjunto analisa cada uma das ideias e as avalia. (PORTAL CMC, 2008b)

Técnica *DO IT* (ou “*Do it*” – faça isso)

Segundo Rodrigues (2009), a sigla *DO IT* representa:

- D – definir o problema.

- O – abrir a mente para poder aplicar técnicas criativas.
- I – identificar qual é a melhor solução.
- T – transformar.

Ou seja, cada uma dessas etapas é explicada a seguir:

- **Definir o problema:** o problema é delimitado para garantir que a pergunta correta seja solicitada. Nesse ponto é fundamental tomar cuidado para combater o problema e não seus sintomas. Para fazer isso, pergunte-se por que o problema existe repetidamente até chegar à raiz dele. É importante resumir o problema e torná-lo mais conciso possível.
- **Abrir a mente e aplicar técnicas criativas:** depois de conhecer bem o problema que pretende resolver, você pode começar a gerar possíveis soluções, mas cuidado para não aceitar a primeira ideia boa que você encontrar, pois nem sempre a primeira é a melhor ideia. O importante nesta fase é gerar tantas ideias diferentes quanto possível. Mesmo as más ideias podem ser as sementes boas, então não é bom ignorar nada.
- **Identificar a melhor solução:** nesta fase, as ideias começam a ser avaliadas de forma que a melhor ideia seja escolhida. Essa fase pode demandar algum tempo e cuidado.
- **Transformar:** tendo achado a melhor solução, chegou a hora de implementá-la. Essa fase nem sempre é fácil, nem todas as mudanças são facilmente aceitas, o que pode demandar algum tempo e esforço.

Técnica da Descontinuidade

Em geral, o ser humano acaba sendo aprisionado dentro de sua rotina e sua mente tende a ficar bloqueada. Porém, quando agimos de forma diferente do habitual, forçamos a nossa mente a encarar o mundo de outra forma, o que nos leva a exercitar nossa criatividade. Sendo assim, sair da rotina faz com que sejamos mais criativos. Um comportamento fora da rotina ou descontínuo pode ser, por exemplo, ir por outro caminho ao trabalho, mudar de restaurante, etc. São em geral coisas muito simples, mas que fazem nosso cérebro sair de sua zona de conforto.

Técnica da Inversão de Pressupostos

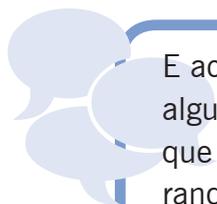
Essa técnica pressupõe que questionemos os pressupostos mais básicos, a fim de buscar novas abordagens para analisar os problemas. Ao ter uma imagem invertida de determinados pressupostos, encontramos maneiras distintas e novas perspectivas de olhar o problema que não nos dá diretamente a resposta, mas, pode nos levar a ela.

Além das Técnicas Criativas, acreditamos ser importante finalizar esta Unidade apresentando a síntese dos trabalhos de Von Oech (1988). Esse autor apresentou em seu livro, *Um “TOC” na cucina*, os dez bloqueios mentais que, segundo sua opinião, amarram a criatividade e, consequentemente, com os quais devemos nos preocupar.

Você pode fazer *download* grátis em: <<http://www.slideshare.net/turmatmc13/livroumtocnacucarogervo-noech>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

- 1. A resposta certa** – segundo o autor, um bom jeito de bloquear a criatividade é achar que encontrou a resposta certa. Por que não procurar uma segunda resposta certa? Afinal, as respostas que você encontra dependem das perguntas que faz.
- 2. Isso não tem lógica** – um pouco de pensamento difuso na fase de germinação, é muito eficaz quando estamos procurando novas ideias. Já o Pensamento concreto é muito importante na fase prática. O uso de metáforas também é um excelente instrumento para ajudar a pensar em algo diferente.
- 3. Siga as normas** – contestar a rotina é importante. No entanto, cuidado com o exagero, contestar por contestar não faz sentido. Não se apaixone pelas ideias. Reavalie para deixar para trás o que se tornou obsoleto.
- 4. Seja prático** – a praticidade é importante, no entanto, a obsessão pela praticidade atrapalha o processo criativo. Não avalie antes de criar. Pergunte “e se” e use as respostas inteligentes que obter como ponto de apoio para novas ideias. Incentive os outros a utilizar a prática do “e se” para também gerar novas ideias.
- 5. Evite ambiguidades** – evite apresentar às pessoas os problemas e as ideias de soluções de forma resolvida e acabada, pois isso as limita a pensar como você, o ideal é deixar espaço para que os outros possam também refletir e opinar. Cultive as fontes de ambiguidade que forcem você a buscar mais de um modo de entender os acontecimentos e de buscar diferentes soluções.

6. **É proibido errar** – errar faz parte do processo criativo, o erro faz parte da aprendizagem. Na fase germinativa em que as ideias florescem no processo de criação, o erro é permitido. Os erros são um sinal de que estamos saindo dos nossos modelos mentais. Se não erramos de vez em quando, é indício de que não estamos sendo muito inovadores, não estamos nos arriscando. Os erros de “ação” são bem-vindos enquanto os erros de “omissão” podem ser prejudiciais: pense em quantas oportunidades você pode estar perdendo por não estar nem ao menos tentando?
7. **Brincar é falta de seriedade** – há uma máxima que diz que é brincando que se aprende, e isso é 100% verdade! Devemos aproveitar momentos lúdicos para aprender, relaxar, liberarmos o bom humor e, sobretudo, criarmos, pois no mundo do faz de conta tudo pode e nada é proibido.
8. **Isso não é da minha área** – atualmente, a linha que separa uma área da outra é muito tênue. Não há demarcações explícitas. Nesse sentido, quanto mais amplo e diversificado for seu conhecimento, em mais áreas poderá atuar. Procure fazer analogias nas situações. Geralmente problemas semelhantes aos seus já foram resolvidos em outras áreas. Busque também se cercar de equipes multifuncionais, a criatividade não precisa ser desenvolvida de maneira individual, atualmente o trabalho em equipe tem sido extremamente valorizado.
9. **Não seja bobo** – não tenha medo ou vergonha de pensar diferente do “grupo”, será que o bobo é você ou são os outros? Vale a pena adotar uma postura conformista apenas para se adequar ao comportamento grupal? Será que não vale ao menos tentar provocar uma pequena mudança?
10. **Eu não sou criativo** – esse certamente é o maior bloqueio dentre os dez apresentados, pois quando o indivíduo não acredita em sua capacidade de criar, de inovar e de ter ideias, não adianta que a organização o incentive ou que crie um ambiente favorável. Para ser mais criativo, o primeiro passo é acreditar no valor de suas ideias e ter persistência para continuar construindo a partir delas.



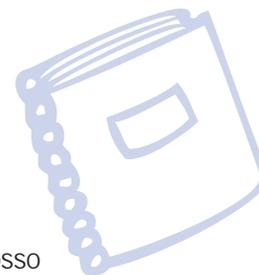
E acredite todos sem exceção podem ser criativos de alguma forma. O potencial está latente, o exercício é que o tornará proficiente, então o que você está esperando? Comece agora mesmo!

Saiba mais...

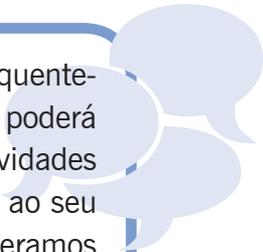
Para saber mais sobre o assunto abordado nesta Unidade, sugerimos as seguintes leituras e pesquisas:

- O texto *Técnica da Criatividade Máxima*, de Arthur Diniz, traz excelentes dicas para exercitar sua criatividade diariamente, disponível em: <http://www.portalmc.com.br/tecria_03.htm>. Acesso em: 29 jul. 2013.
- O texto *18 técnicas para desenvolver a criatividade*, de Sandra Regina da Luz Inácio, oferece técnicas para desenvolver a sua criatividade, disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/19025571/18-Tecnicas-Para-Desenvolver-a-Criatividade>> ou <<http://www.slideshare.net/APGICO/tcnicas-e-ferramentas-criatividade1>>. Acesso em: 29 jul. 2013.
- *Criatividade e Inovação Na Empresa – do Pontencial à Ação Criativa*, de Sanmartin, publicado pela Trevisan em (2012).
- A obra de Von Oech, *Um “Toc” na cuca*, disponível em: <<http://www.slideshare.net/turmatmc13/livroumtocnacucarogervonoech>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

Resumindo



Nesta Unidade vimos algumas técnicas para despertar nosso potencial criativo. No entanto, é importante deixar claro que as técnicas aqui colocadas não são as únicas e você pode encontrar a que melhor se encaixe às suas características ou às necessidades de sua organização. Não há melhor ou pior técnica, há sim aquela que você se sente mais a vontade em utilizar, logo para você essa é a melhor. Mas, antes de decidir, faça novas descobertas, pois existem muitas outras que não foram mencionadas aqui. Conhecemos também os bloqueios mentais apresentados por Roger Von Oech, que em toda sua sabedoria nos mostrou as mais simples armadilhas, aquelas que nos envolvem cotidianamente. Sabemos que criar, mudar e inovar são ações que exigem muita coragem e iniciativa e isso você possui, pois você chegou até aqui! Agora, siga em frente e coloque em prática tudo o que aprendeu.



Muito bem, concluímos esta Unidade e, consequentemente, esta disciplina. Neste momento, você poderá conferir o seu aprendizado respondendo às atividades propostas a seguir. Lembre-se de que estamos ao seu lado para ajudá-lo no que for necessário. Esperamos que você tenha aproveitado tudo que abordamos e utilize em sua vida para se tornar um profissional muito competente. Desejamos muito sucesso!
Bons estudos!



Atividades de aprendizagem

1. A técnica de geração de ideias *Brainwriting* é muitas vezes confundida com a técnica *Brainstorming*, quais as principais características que as diferenciam e em que situações o uso do *Brainwriting* pode ser mais interessante?
2. Por que a crença de que a criatividade nasce com o indivíduo representa um grande bloqueio organizacional?

Referências



ALENCAR, E. M. L. S. *Criatividade*. 2. ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1995.

_____. *A Gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. O Estímulo à criatividade no contexto universitário. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, RS, v. 15, n. 1, p. 63-70, 1997.

_____. *A Gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. *A Gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2005.

_____. O perfil do professor facilitador e do professor inibidor da criatividade segundo estudantes de pós-graduação. *Boletim da Academia Paulista de Psicologia*, São Paulo, v. 19, p. 84-95, 2000.

ALVES, V. L. S. *Gestão da Qualidade – Ferramentas Utilizadas no Contexto Contemporâneo da Saúde*. 2. ed. São Paulo: Martinari, 2012.

AMABILE, T. M. With you, without you: the social psychology of creativity, and beyond. In: RUNCO, M. A.; ALBERT, R. S. (Org.) *Theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

_____. *Managing for creativity*. Boston: Harvard Business School, Feb. 1996. (Course Note 9-396-271)

_____. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, EUA, v. 76, n. 5, p. 77-87, 1998.

_____. Como (não) matar a criatividade. *Revista HSM Management*, São Paulo, p. 110-115, jan.-fev. 1999.

AMABILE, T. M.; KHAIRE, M. Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, EUA, oct. 2008. Disponível em: <<http://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader/ar/1>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

ANTUNES, C. *A Criatividade na sala de aula*. Petrópolis: Vozes, 2003.

ANVISA. Agência nacional de vigilância sanitária. *Programa nacional de avaliação de serviços de saúde*. Brasília, DF. 2007. p. 9-69. Manual do programa nacional de avaliação de serviços de saúde. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/servicosaude/manuais/pnass.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

ARAVIND. *Aravind eye care system*. 2012. Disponível em: <<http://www.aravind.org/>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

BARBIERI, J. C. (Org.). *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 158 p.

BASTO, M. L. S. L. *Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica: um estudo de caso*. 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BEDANI, E. R. *Resiliência em gestão de pessoas: um estudo a partir da aplicação do questionário do índice de resiliência: adultos em gestores de uma organização de grande porte*. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*: São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, maio-jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300008&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 nov. 2012.

BENDASSOLI, P. F. *et al.* Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BOULDEN, G. P. *Como desenvolver a criatividade*. São Paulo: PubliFolha, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. *Manual operacional para profissionais da saúde e educação: promoção da alimentação saudável nas escolas*. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_operacional_profissionais_saude_educacao.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2012.

BRASIL. Portal Brasil. *Cuidados e prevenção*. 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/saude/cuidados-e-prevencao>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

BRASIL. Portal da Saúde. *Método Mãe Canguru*. 2012. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/visualizar_texto.cfm?idtxt=24248>. Acesso em: 8 nov. 2012.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1. 2001, Curitiba. *Anais...* Curitiba: UNIFAE, 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2012.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, 1998.

BUZAN, T. *The Mind Map Book*. London: BBC books, 1993.

CAMPOS, G. W. S.; AMARAL, M. A. A clínica ampliada e compartilhada, a gestão democrática e redes de atenção como referenciais teórico-operacionais para a reforma do hospital. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 849-859, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/csc/v12n4/04.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

CARR, Clay. *O poder competitivo da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CECÍLIO, L. C. O.; MOREIRA, M. E. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 587-608, 2002.

CESAR, N. *Direção de arte em propaganda*. São Paulo: Futura, 2000. p. 46-51

CORONEL, E.; CUELLAR, F. *Unidade II: J. P. Guilford*. 2012. Disponível em: <<http://educ-on.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

CORREIA, G. S.; DELLAGNELO, E. H. L. Uma estrutura organizacional potencialmente criativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3. 2004, Atibaia. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. (1 CD-ROM)

COSTA. W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-21, jan.-mar. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

CRIATIVIDADE e inovação são fundamentais também para profissionais de saúde. 2012. Disponível em: <<http://www.doutorfacil.com/blog/criatividade-e-inovacao-sao-fundamentais-tambem-para-profissionais-de-saude/>>. Acesso em: 8 nov.2012.

DE BONO, E. *Lateral thinking: creativity step by step*. 1. ed. New York: Harper Collins Publishers Hardcover, 1970.

DE MASI, Domenico. *O Futuro do trabalho*. São Paulo: Senac. 2000.

DIE.NET. *Dicionário eletrônico*. [2012]. Disponível em: <<http://dictionary.die.net/insight>>. Acesso em: 2 nov. 2012.

DILTS, R. B.; EPSTEIN, T.; DILTS, R. W. *Ferramentas para sonhadores: estratégias para criatividade e a estrutura da inovação*. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

DRUCKER, P. F. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998.

EDUCAINOVA. 2012. Disponível em: <<http://www.educainnova.com/opencms/opencms/educainnova/index.html>>. Acesso em: 2 nov. 2012.

EBERLE, Bob. *Help! In Solving Problems Creatively at Home and School*. New York: Paperback, 1984.

EL MODELO de Inteligência de J. P. Guilford. 2012. Disponível em: <<http://psicologiadiferencial.wikispaces.com/20.+PRACTICA+8?f=print>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

EMPREENDERSAÚDE. *Empreendedorismo em saúde: sistema Aravind e seus processo inovadores*. 2012. Disponível em: <<http://www.empreendersaude.com.br/2011/01/empreendedorismo-em-saude-sistema-aravind-e-seus-processo-inovadores/>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

EYSENCK, H. As formas de medir a criatividade. In: BODEN, M. (Org.). *Dimensões da criatividade*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1999. p. 203-244, traduzido por P. Theobald. Trabalho Original publicado em 1996.

FELDMAN, L. B. *Como alcançar a qualidade nas instituições de saúde*. 1. ed. São Paulo: Martinari, 2004.

FELDMAN, L. B. *et al.* Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Revista brasileira de enfermagem*, Brasília, DF, v. 61, n. 2, mar.-abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672008000200015&script=sci_arttext>. Acesso em: 8 nov.2012.

FERREIRA, A. *Dicionário básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIATES, Gabriela G. S. *Avaliação de ferramentas da internet para apoiar o desenvolvimento de organizações de aprendizagem*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FIATES, Gabriela. G. S.; FIATES, J. E. A. A inovação como estratégia em ambientes turbulentos. *In: ANGELONI, Maria T.; MUSSI, C. Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 169-193.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1985.

FREITAS, L. H. O teatro no hospital: arte (e prazer?) no espaço da dor. *O Percevejo, on line*, v. 1, n. 2, jul.-dez. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/opercevejoonline/article/viewFile/602/597>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

FRIEDMAN, M.; FRIEDIAND, G. W. *As dez maiores descobertas da medicina*. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. *Inovação prioridade n. 1*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GUILFORD, J. P. *The structure of the intellect model: its use and implications*. New York: MackGraw Hill, 1960.

HAVARD BUSINESS SCHOOL. Tereza Amabile. [2012]. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?faId=6409%20ou%20http://www.progressprinciple.com>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. 7. ed. São Paulo: Thomson, 2008.
- HOLANDA, F. *Criatividade e inovação: o verdadeiro diferencial das empresas*. 2010. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3395/criatividade-e-inovacao-o-verdadeiro-diferencial-das-empresas#ixzz2Bk7Bhpd7>>. Acesso em: 8 nov.2012.
- HU. Hospital Universitário. *Comissão de Humanização*. 2012. Disponível em: <<http://www.hu.ufsc.br/comishumaz/index.html>>. Acesso em: 3 nov. 2012.
- HUMANASAÚDE. *Raio-X é eleito maior invenção de todos os tempos*. 2009. Disponível em: <http://www.humanasaude.com.br/novo/materias/2/raio-x--eleito-maior-inven-o-de-todos-os-tempos_12759.html>. Acesso em: 1º out. 2012.
- HUMANIZASUS. *Rede Humaniza SUS*. 2012. Disponível em: <<http://www.redehumanizasus.net/4-a-rede-humaniza-sus>>. Acesso em: 8 nov. 2012.
- JOHNSON, S. *De onde vêm as boas ideias*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- KELLEY, T.; LITTMAN, J. *As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- KISIL, M. *Gestão da Mudança Organizacional*. 4 ed. [S.1.]: VirtualBooks, 1998.
- KNELLER, G. F. *Arte e ciência da criatividade*. 5. ed. Traduzido por De J. Reis. São Paulo: IBRASA, 1978.
- KOTLER, P. *Kotler Marketing Group*. [2012]. Disponível em: <<http://www.kotlermarketing.com>>. Acesso em: 8 nov. 2012.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

- LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LIKERT, R. *A Organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- LOURENTE, J. *Por que eu não tive essa ideia antes? Desperte a criatividade e o talento adormecidos em você*. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.
- LUFT, P. C. *Minidicionário LUFT*. São Paulo: Ática, 2002.
- MACKINNON, D. W. *In search of human effectiveness: Identifying and developing creativity*. Buffalo, New York: Creative Education Foundation, 1978.
- MALDONATO, M.; DELL'ORCO, S. Criatividade, pesquisa e inovação: o caminho surpreendente da descoberta. *B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof. Rio de Janeiro*, v. 36, n. 1, jan.-abr. 2010.
- MAPAS *Mentais Ambientais*. Mapa mental da dengue. [2012]. Disponível em: disponível em: <<http://www.ufrj.br/institutos/it/de/acidentes/mma8.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2013.
- MASLOW, A. H. *Motivation and a personality*. New York: Harper, 1970.
- MASSARETO, D. *Potencializando sua criatividade*. São Paulo: DVS Editora, 2004.
- MICHALKO, M. *Los secretos de los genios de creatividad*. Barcelona: Gestión 2000-2002.
- NICOLELIS. *Miguel Nicolelis: um dos maiores cientistas do mundo é brasileiro*. 2011. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/ciencia/13130-miguel-nicolelis-um-dos-maiores-cientistas-do-mundo-e-brasileiro.htm>>. Acesso em: 2 nov. 2012.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OSBORN, A. F. *Applied imagination: principles and procedures of creative problem-solving*. New York: Scribners, 1953.
- _____. *O Poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do brainstorming*. 4. ed. São Paulo: Ibrasa, 1975.
- OSTROWER, F. *Criatividade e processos de criação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, EUA, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

_____. SERVQUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, EUA, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PELAES, M. L. W. *Uma reflexão sobre o conceito de criatividade e o ensino da arte no ambiente escolar*. [2012]. Disponível em: <http://www.artenaescola.org.br/sala_relatos_artigo.php?id=453>. Acesso em: 10 out. 2012.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: ENCONTRO ANPAD, 22. 1999, Foz do Iguaçu. *Anais... Foz do Iguaçu: Anpad*, 1999. (1 CD-ROM)

PESSANHA, F. S. D. *Conselhos de gestão participativa nos hospitais federais no Rio de Janeiro: da implantação ao término do primeiro ano de existência*. [2012]. Disponível em: <http://www.leps.ufrj.br/gestaops/Relatorio_final_Fabiana_Dutra_Pesquisa.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

PESSINI, L.; BERTACHINI, L. (Org.). *Humanização e cuidados paliativos*. São Paulo: Loyola, 2004.

PINHEIRO, I. R. Modelo geral da criatividade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, DF, v. 25, n. 2, p. 153-160, abr.-jun. 2009.

_____. *O Mapa da criatividade: validade de construto por meio da análise de redes*. Florianópolis/ SC, 2011. 123 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

PINTORES FAMOSOS. 2012. Disponível em: <<http://www.pintoresfamosos.com.br>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

PORRAS, J.; ROBERTSON, I. Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNNETTE, L.; HOUGH, M. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto/CA: Consulting Psychologists Press, 1992. p. 719-822.

PORTAL CMC. *Técnica da listagem de atributos*. 2008a. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/tecria_08.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

PORTAL CMC. *Técnica de Brainwriting*. 2008b. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/tecria_10.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

PRADO, A. C. *9 escritores que previram o futuro*. 2011. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/blogs/superlistas/9-escritores-que-previram-o-futuro/>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

PREDEBON, J. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Atlas, 1997.

PUCCINI, P. T.; CECILIO, L. C. O. A humanização dos serviços e o direito à saúde. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 1.342-1.353, set.-out. 2004.

PUCCIO, G.; MURDOCK, M. C. (Org.). *Creativity assessment: readings and resources*. Buffalo, New York: Creative Education Foundation, 1999.

RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

RODRIGUES, J. F. *Influência das técnicas de criatividade nos resultados de inovação em uma empresa do ramo metalúrgico em Ponta Grossa – PR*. 2009. 220f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

ROSSMANN, J. *The psychology of the inventor*. Washington, DC: Inventor's Publishing, 1931.

SANMARTIN, S. M. *Criatividade e inovação na Empresa: do potencial à ação criativa*. São Paulo: Trevisan, 2012.

SANTO, R. *IDEAÇÃO: técnicas de produção de ideias*. 2012. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~if781/material/IdeacaoProducaoIdeias.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

SÃO PAULO. *Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo*, 1998. Colaboração de Tânia R. G. B. Pupo. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/ats/disciplinas/11/kisil-1998.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

SARAH. *Rede Sarah de hospitais de reabilitação*. Disponível em: <<http://www.sarah.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

- SARKAR, S. *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, EUA, v. 25, n. 2. 1984.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SELTZER, K.; BENTLEY, T. *La era de la creatividad: conocimientos y habilidades para una nueva sociedad*. Madrid: Santillana, 2000.
- SENGE, P. M. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SIMANTOB, M. *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo, Atlas, 2007.
- SIQUEIRA, J. *Ferramentas de criatividade*. 2007. Disponível em: <<http://criatividadeaplicada.com/2007/07/23/ferramentas-de-criatividade/>>. Acesso em: 10 nov. 2012.
- STERNBERG, J. R. *Psicologia cognitiva*. Traduzido por M. R. B. Osório. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- TÉCNICAS e ferramentas de criatividade. [2012]. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/APGICO/tcnicas-e-ferramentas-criatividade1>>. Acesso em: 3 nov. 2012.
- TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. Alfragide/PT: McGraw Hill, 1998.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 1. ed. New York: John Wiley & Sons Ltd, 1997.
- TORRANCE, E. P. *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. Traduzido por Aydano Arruda. São Paulo: IBRASA, 1976.
- TORRANCE, E. P. *Cumulative bibliography on the Torrance tests of creative thinking*. Athens/GA: Georgia studies of creative behavior, 1996.
- TORRANCE, E. P.; BALL, O. E. *Streamlined scoring and interpretation guide and norms manual for figural form A, TTCT*. 4. ed. Athens/GA: University of Georgia, Georgia Study of Creative Behavior, 1980.

- TORRE, S. *Dialogando com a criatividade*. São Paulo: Masdras, 2005.
- TRÊSM. *Ideia, Inovação, Inspiração*. 2012. Disponível em: <http://www.3minovacao.com.br/?WT.mc_id=inova%C3%A7%C3%A3o&WT.srch=1&gclid=CNXB4LGqnLMCFRR7nAodzmEAsA>. Acesso em: 8 nov. 2012.
- _____. *Método inovador faz criança perder medo de hospital*. 2012. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/blog/design-2/2012/08/16/designer-inova-metodo-para-criancas-perderem-medo-de-hospitais/>>. Acesso em: 8 nov. 2012.
- UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Mapa mental da dengue*. 2012. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/institutos/it/de/acidentes/mma8.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2012.
- UOL Notícias – Ciências. *Veneno de cobra aumenta 70% sobrevida nos casos de câncer de pele e pode virar remédio*. 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ciencia/ultimas-noticias/redacao/2012/11/01/veneno-de-cobra-aumenta-70-sobrevida-nos-casos-de-cancer-de-pele-e-pode- virar-remedio.htm>>. Acesso em: 8 nov. 2012.
- VELHO, L.; VELHO, P. A controvérsia sobre o uso de alimentação alternativa no combate à subnutrição no Brasil. *História, Ciências, Saúde: Manguinhos/RJ*, v. 9, n. 1, p. 125-157, jan.-abr. 2002.
- VERNON, P. The nature-nurture problem in creativity. In: GLOVER, J.; RONNING, R.; REYNOLDS, C. (Org.). *Handbook of creativity*, London: Plenum Press, 1989. p. 93-98.
- VINACKE, W. E. *The Psychology of Thinking*. New York: McGraw Hill, 1953.
- VON OECH, R. *Um “Toc” na cuca*. São Paulo: Livraria Cultura, 1988.
- WALLAS, G. *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace, 1926.
- WECHSLER, S. M. *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Psy, 1998.
- WECHSLER, S. M.; NAKANO, T. C. Caminhos para a avaliação da criatividade: perspectiva brasileira. In: PRIMI, R. (Org.) *Temas em Avaliação Psicológica*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica, 2002. p. 103-115.
- WERTHEIMER, M. *Productive Thinking*. New York: Harper, 1945.

XTIMELINE.BETA. *Avanços tecnológicos que revolucionaram o estudo da biologia*. [2013]. Disponível em: <<http://www.xtimeline.com/evt/view.aspx?id=322268>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

YOSHIMOTO, T. *Qualidade, produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses*. São Paulo: Saraiva. 1992.

ZANELLA, L. C. H. *Técnicas de criatividade*. Florianópolis/SC: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2009.

ZAVARIZE, S. F.; WECHSLER, S. M. O perfil criativo de pacientes de dor crônica e idosos auxiliava-os a buscar uma melhor Qualidade de Vida. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 403-414, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v15n3/v15n3a02.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

ZWICKY, F. *Discovery, invention, research through the morphological approach*. Toronto/Canadá: The MacMillan, 1969.

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates



Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995); Graduada em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991). Foi professora e pesquisadora da Universidade do Sul de Santa Catarina, onde coordenou o Curso de Mestrado em Administração de 2006 a 2011. Atualmente é docente na Universidade Federal de Santa Catarina, no Departamento de Ciências da Administração. Sua área de atuação: Mudanças Organizacionais, Adaptação Estratégica, Empreendedorismo Inovador e Aprendizagem Organizacional.