

---

# Gestão da criatividade

---

*José Cláudio Cyrineu Terra*

Muito se tem falado e escrito sobre a necessidade de as empresas tornarem-se mais inovadoras, criativas e participativas e gerirem melhor seus ativos intelectuais. Embora não se discorde dessas **bandeiras**, acredita-se que a questão da criatividade humana no contexto organizacional tem sido tratada, freqüentemente, sem o embasamento teórico necessário.

Assim, procura-se, neste artigo, além de estimular futuras discussões, reflexões e, sobretudo, iniciativas relacionadas ao gerenciamento prático da criatividade nas empresas, sintetizar alguns dos principais trabalhos existentes na literatura a respeito da promoção da criatividade nas organizações.

Isso é feito em duas partes: na primeira procura-se situar, contextualizar e melhorar o embasamento teórico sobre criatividade dentro e fora do contexto organizacional; na segunda procura-se ter um caráter mais aplicado ao analisar a relação entre a gestão da criatividade e algumas funções clássicas da administração de recursos humanos (RH).

Os assuntos tratados na primeira parte são:

- **possíveis abordagens para a questão da gestão da criatividade nas empresas** — envolve uma discussão sobre alguns dos desafios e abordagens teóricas e a importância do tema para as empresas;
- **explicações para o ato criativo** — são destacadas neste item algumas das principais conclusões do campo da Psicologia sobre o tema e que têm impacto nos estudos sobre a gestão da criatividade na empresas.

Na segunda parte são abordados os seguintes itens:

- **seleção de pessoal** — verifica-se como as empresas podem atrair e selecionar pessoas mais propensas a ser criativas no ambiente de trabalho;
- **treinamento para a criatividade** — discutem-se a possibilidade e as técnicas de treinamento que podem melhorar o potencial criativo dos indivíduos;
- **clima, motivação e recompensas** — são discutidos algumas das conclusões e alguns dos desafios relacionados à macropromoção de um ambiente que estimule a criatividade individual nas empresas.

Recebido em setembro/1998  
2ª versão em janeiro/1999

---

*José Cláudio Cyrineu Terra* é Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica (Poli) da Universidade de São Paulo (USP) e Mestre em Administração e Economista pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP.  
E-mail: [jcterra@yahoo.com](mailto:jcterra@yahoo.com)

## PARTE I

### Possíveis abordagens para a questão da gestão da criatividade nas empresas

As abordagens mais tradicionais sobre criatividade nas organizações advêm da Psicologia e dos estudos sobre inovação. No campo da pesquisa psicológica, incluem-se as relativas a psicologia experimental, psicossocial e ocupacional, entre outras. A pesquisa sobre inovação, por sua vez, tem sido tratada, primordialmente, por estudiosos da teoria administrativa e, mais especificamente, por pesquisadores ligados à administração de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

De fato, a criatividade é freqüentemente associada ao ponto de partida do processo de inovação ou, mais apropriadamente, é relacionada ao conceito de invenção. Este último conceito tem estado bastante associado a descobertas e idéias tecnológicas, sendo, por isso, mais estudado por aqueles cujo foco de estudo é a administração de P&D. Já o estudo da criatividade, mesmo no ambiente empresarial, vem se realizando cada vez mais em contextos muito mais amplos e envolvendo várias abordagens distintas.

King & Anderson (1995) observam, entretanto, que o campo de estudo da inovação organizacional se utiliza constante, implícita e, em vários casos, erroneamente de conceitos, modelos e teorias resultantes de pesquisas psicológicas sobre criatividade. Ramos (1983) já apontava os principais problemas da aplicação de conceitos da Psicologia em estudos na área de Administração. Os principais erros aconteceriam quando se supõe a existência de analogias sem uma avaliação mais criteriosa; quando similaridades entre conceitos são irrelevantes para a compreensão do sistema total; quando se generalizam contextos específicos.

Em relação, ainda, à questão da relevância do tema **gestão da criatividade** no ambiente empresarial, há que se citar os trabalhos de John Kao (1996), um dos primeiros pesquisadores e autores a focar tal tema, inclusive como disciplina de pós-graduação em Administração nas universidades de *Harvard* e *Stanford*. Para ele, a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor. E o seu estímulo é um dos atributos essenciais da função gerencial: "Para os gerentes, o cuidado e a promoção da criatividade não são mais apenas uma opção: são parte do currículo. Nos dias atuais, as mentes de pessoas altamente capacitadas são o que realmente distingue uma organização da outra... Mas, mentes apenas, mesmo que abundantes de idéias, nada significam sem processos especificamente desenhados para traduzir essas idéias inovadoras em produtos e serviços de valor" (Kao, 1996:XIII-XIV).

Além disso, são várias as razões elencadas por esse autor que justificam a colocação da gestão da criatividade como uma das principais preocupações das empresas:

- as empresas estão sendo obrigadas a reinventar-se para poder crescer;
- os trabalhadores sentem-se, cada vez mais, no direito de exercer sua criatividade;
- as pessoas talentosas estão crescentemente mudando de emprego;
- o *design* é, cada vez mais, um elemento competitivo;
- houve uma mudança no mercado: agora é o cliente quem manda;
- a competição é global;
- a tecnologia de informação fornece um amplificador para os potenciais criativos;
- a criatividade agrega valor ao conhecimento.

Em conseqüência disso, Kao (1996) advoga um gerenciamento da criatividade tão rigoroso como o gerenciamento dos números e dos ativos físicos de uma empresa. Nesse sentido, propõe um processo de auditoria da criatividade na empresa que envolve alguns fatores e várias perguntas direcionadas a levantar o histórico criativo da empresa (ver quadro 1).

### Explicações para o ato criativo

Verifica-se que o estudo da criatividade envolve tanto abordagens científicas quanto intuitivas, assim como a avaliação dos processos mentais de pessoas comuns e de grandes personalidades (artistas e cientistas) reconhecidamente criativas. Entre as várias teorias e abordagens que contribuem para o entendimento do processo criativo individual incluem-se a psicanálise, a neurofisiologia, a genética, a análise transacional, as teorias sobre gestalt, o estudo das necessidades de auto-realização e as explicações filosóficas e simbólicas (Kneller, 1978; Mirshawka & Mirshawka, 1992).

De certa maneira, a diversidade de abordagens e a combinação de abordagens científicas e intuitivas seriam inevitáveis em virtude da complexidade do tema (Kneller, 1978). Assim, não se tem a pretensão de discutir a questão da criatividade individual em poucos parágrafos; todavia, não se pode, também, deixar de destacar a principal conclusão a que se chegou após a análise da literatura (principalmente do campo da Psicologia) sobre esse tópico, pois, como foi dito anteriormente, acredita-se que muitos estudos gerenciais passem ao largo desse aspecto.

Assim, após analisar grande número de abordagens no campo da Psicologia (associacionismo, gestalt, psicanálise, análise fatorial, reação ao freudianismo, entre outras), verificou-se que alguns elementos explicativos do processo criativo parecem ganhar mais destaque do que

**Quadro 1**

**Auditoria da Criatividade na Empresa**

<p><b>Fator 1: Resultados da Criatividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é o valor dos ativos criativos da empresa (equipamentos especiais, pessoas, arquitetura)?</li> <li>• Qual a proporção das receitas que vêm de produtos com idade inferior a um ano? E inferior a 5 anos?</li> </ul>
<p><b>Fator 2: Créditos pela Criatividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem levou a cabo as iniciativas mais criativas? Quem as apoiou?</li> </ul>
<p><b>Fator 3: Ocasões Criativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorreram espontaneamente? Resultado de algum desafio específico ou <i>benchmarking</i>?</li> </ul>
<p><b>Fator 4: Sistema de Suporte à Criatividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenho do ambiente de trabalho? Espaços especiais para socialização?</li> <li>• Existem elementos culturais explicitamente apoiadores da criatividade?</li> <li>• Quais os elementos pedagógicos (treinamentos <i>on-the-job</i>, anos sabáticos, exercícios de meditação)?</li> <li>• Premiações especiais?</li> <li>• Sistemas de informática de suporte?</li> </ul>
<p><b>Fator 5: Pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual tem sido o resultado quanto a achar, atrair, desenvolver e reter talentos especiais?</li> <li>• Quem é responsável pelo recrutamento? Apenas o departamento de RH?</li> </ul>
<p><b>Fator 6: Capital Criativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os sistemas existentes para gerar idéias criativas, armazená-las e protegê-las?</li> <li>• Como são recompensados os responsáveis por essas idéias?</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kao (1996).

outros. O aspecto emocional é, provavelmente, o elemento de maior destaque. Nesse sentido, concorda-se com Kneller (1978), para quem a tendência mais recente dos estudos sobre criatividade é a de analisá-la como um processo mental e emocional. Sua própria descrição do processo criativo deixa isso bem evidente: "Para que a criação ocorra, a pessoa criativa há antes de ser frustrada e perturbada por um problema ou uma situação que ela não pode manobrar. O cientista, por exemplo, tem de ser mentalmente dilacerado por fatos que ele não consegue explicar, o artista por emoções que ele não consegue exprimir pelas convenções artísticas a que está acostuma-

do. A pessoa criativa regride, pois, a uma região menos consciente, menos diferenciada de sua mente, na qual possa gerar-se a solução de seu problema" (Kneller, 1978:60).

Pereira Filho (1996), por sua vez, associa o processo criativo nos ambientes organizacionais ao conceito emocional da sublimação de Freud, ou seja, "o mecanismo pelo qual os impulsos instintivos são desviados da expressão direta e transformados em algo aceitável para a sociedade". Essa associação se torna relevante, argumenta esse autor, à medida que as organizações sejam, para a maior parcela da população, o único lugar na sociedade contemporânea em que os indivíduos possam realizar seus projetos pessoais e desejos e, assim, dar vazão a grande parte de suas necessidades instintivas.

Duailibi & Simonsen (1990) também destacam o conteúdo emocional do ato criativo. Eles definem as soluções criativas como uma liberação de energia necessária à eliminação de angústias. Acreditam, também, que o que parece um ato inexplicável e dependente do trabalho inconsciente é impossível se não for precedido de trabalho consciente e árduo.

Essa visão é bastante parecida com a de Senge (1990) que, em vez do termo angústia, adota o termo "tensão criativa": uma força resultante da tendência natural dos indivíduos em buscar uma solução para as tensões encontradas, que surgem em consequência da discrepância entre a realidade percebida e a realidade desejada.

Nesse sentido, Senge (1990) acredita que os indivíduos podem escolher dois caminhos para resolver a tensão criativa:

- diminuir a discrepância (*gap*) percebida em virtude da incapacidade dos indivíduos de resolver sua **tensão emocional**, a qual normalmente está associada à **tensão criativa**;
- resolver a **tensão criativa** por meio de persistência, paciência, compromisso ferrenho com a verdade e utilização da força do subconsciente desenvolvida ou **treinada** pelo esforço consciente em visualizar e caminhar até o resultado esperado.

**PARTE II**

**Seleção de profissionais criativos**

"Com raras, mas bem-vindas exceções, não se encontram pessoas reais na maior parte da literatura organizacional."  
(Pitcher, 1995:1)

Em consequência das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade, trabalho em equipe etc., vários autores, entre os

quais Peters (1994), Pitcher (1995) e Quinn *et alii* (1996), destacam a função de recrutamento e seleção como a mais estratégica diretamente relacionada à administração de RH. O raciocínio, por trás dessa ênfase, é que a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual, assim como a capacidade de trabalhar bem em grupos, embora possíveis de ser melhoradas e facilitadas pela organização, são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas e, por isso, dificilmente modificáveis em sua essência. Para Sveiby (1997), essa seria uma das decisões de investimento mais importantes para as empresas intensivas em conhecimento. Para ele, as empresas concorrem, de fato, em dois mercados, o de clientes e o de funcionários.

Pitcher (1995), por exemplo, após extenso estudo psicológico e estatístico (incluindo o teste MMPI — *Minnesota Multiphasic Personality Inventory*) sobre 15 executivos de uma das maiores instituições financeiras canadenses, concluiu que as empresas são compostas por artistas, artesãos e tecnocratas. Os artistas são as pessoas visionárias, empreendedoras e criativas, os líderes natos; os artesãos são aqueles que constroem a visão e evitam os excessos dos artistas; já os tecnocratas são as pessoas meticulosas e metódicas, cujo principal objetivo é manter o *status quo*.

A consequência prática desses resultados, segundo Pitcher (1995), é que a seleção de pessoal é muito mais importante do que o treinamento, e que as teorias administrativas “behavioristas” estão absolutamente erradas. As teorias formuladas por Herbert Simmon, em particular, estariam totalmente desconectadas da realidade dos indivíduos que formam as organizações. Eles podem ser treinados, mas dificilmente se conseguirá mudar suas características básicas que afetam todos os tipos de julgamento, o processo de tomada de decisões e a capacidade de aceitar diferentes níveis de risco.

Quinn *et alii* (1996), em seu estudo sobre empresas que têm gestão pró-ativa e de sucesso do capital intelectual, como a *Microsoft*, a *The Four Seasons Hotels*, a *McKinsey & Company*, a *Intel* e a *Genentech*, destacam que a questão de recrutamento e seleção é encarada nessas empresas, pela alta administração, como uma das mais estratégicas. Elas chegam a entrevistar de 50 a 100 candidatos por vaga. O processo de entrevista para os escolhidos é bastante longo e envolve a avaliação não só das habilidades cognitivas, mas também da capacidade criativa e de pensar sob pressão.

Badawy (1988), por sua vez, acrescentou importante perspectiva para o desenho de processos de seleção de pessoas que deverão participar de processos de inovação. O processo de inovação demanda diferentes tipos de papéis e habilidades e diferentes graus de criatividade de acordo com as suas fases — *idea generating*, *championing*,

*project leading*, *gatekeeping*, *sponsoring* — e torna-se, cada vez mais, dependente do trabalho em equipe. Dessa forma, além da avaliação da experiência, da criatividade e do conhecimento específico, um dos principais papéis das entrevistas seria o de avaliar a compatibilidade do candidato com a cultura da empresa e a sua habilidade para trabalhar em equipe.

Quais são as principais conclusões da literatura quanto ao melhor processo para a seleção de indivíduos que venham a contribuir para a construção do capital intelectual das empresas e, principalmente, que venham a contribuir para o processo criativo e inovador da organização? Uma das maneiras de abordar essa questão é por uma revisão das principais conclusões dos esforços baseados em pesquisas e testes psicológicos e em estudos relacionados especificamente à administração de P&D, pois esses são dois campos de estudo com longa tradição e preocupação com a capacidade do indivíduo de ser efetivamente criativo e inovador no ambiente organizacional.

Com relação às abordagens para a seleção de pessoas criativas baseadas nos trabalhos desenvolvidos no campo da Psicologia, pode-se dizer que elas se dividem em quatro grupos principais, discutidos a seguir.

#### • Medição da habilidade em pensar criativamente

São muitos os testes que medem a capacidade dos indivíduos em pensar criativamente. Um dos mais utilizados é o *Torrance Tests of Creative Thinking* (TTCT), que foi desenvolvido por E.P. Torrance nos anos 60 para uso educacional. É baseado na rapidez com que os indivíduos produzem respostas inteligentes e originais a sugestões do tipo: “Liste o maior número possível de usos para um tijolo”. Procura, também, medir quatro aspectos distintos da criatividade: fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração.

Embora usados com frequência, esses testes parecem mais apropriados para medir um conjunto de habilidades cognitivas associadas com a criatividade do que a criatividade em si. Comumente, acabam por avaliar a capacidade de pensamento divergente, que é uma habilidade de produzir associações remotas e originais a um estímulo. De outro lado, assim como no caso da avaliação biográfica, é importante a utilização de testes desenhados para profissões específicas (King & Anderson, 1995).

#### • Avaliação das características de personalidade associadas com a criatividade

São inúmeros os estudos, no campo da Psicologia, que procuram associar características específicas às pessoas criativas (Kneller, 1978; King & Anderson, 1995). Entre as características mais comuns encontradas nesses estudos estão:

- tolerância para a incerteza e ambigüidade;
- autoconfiança;
- não convencionais;
- originalidade;
- motivação intrínseca;
- inteligência acima da média;
- determinação para o êxito;
- humor;
- inconformismo.

Isso não quer dizer que essas características são encontradas em todas as pessoas criativas, mas sim que é provável encontrar algumas delas nessas pessoas. Além disso, ressaltam King & Anderson (1995), existem importantes diferenças nas características expressas da criatividade em virtude da idade, do sexo e da ocupação profissional.

De qualquer maneira, os testes psicológicos disponíveis (KAI<sup>(1)</sup>, 16PF<sup>(2)</sup>, OPQ<sup>(3)</sup>, entre outros) tendem a ser bons indicadores do potencial criativo e do desempenho criativo presente e passado. Os cuidados na sua aplicação incluem, principalmente, o fato de os candidatos poderem falsear suas respostas e o, já citado, de que diferentes ocupações demandam diferentes habilidades criativas.

#### • **Avaliação das características biográficas e dos produtos passados associados com a criatividade**

As avaliações biográficas incluem uma avaliação histórica do candidato, começando na infância e incluindo uma descrição factual de sua vida. Dessa maneira, elas são menos claras no seu propósito e, por isso, menos falseáveis. Já a avaliação dos produtos passados consiste em avaliar a criatividade de idéias, produtos ou ações profissionais realizados ou empreendidos pelo candidato, por meio de exemplos reais, como no caso da avaliação do *portfolio* de um artista.

Hocevar & Bachelor (1989) concluem, após avaliar grande lista de técnicas para a medição da criatividade, que esse método é o mais confiável e válido, pois o comportamento passado seria a melhor forma de avaliar o desempenho futuro. As conclusões de Shapero (1985) e Badawy (1988), depois de extensa pesquisa bibliográfica sobre os processos de seleção de profissionais para P&D, são muito semelhantes às de Hocevar & Bachelor (1989).

Para Shapero (1985) e Badawy (1988), as várias décadas de pesquisa sobre criatividade em P&D mostraram que nenhum teste de personalidade é confiável como instrumento de seleção de pessoal e que, de fato, o único bom indicador da capacidade criativa futura do indivíduo é o seu desempenho criativo no passado. Nesse sentido, Shapero (1985), por exemplo, recomenda que no processo de seleção, no caso de profissões em que o conceito clássico de *portfolio* (por exemplo, artes e ar-

quitetura) não se aplica, se utilizem perguntas do tipo: "Qual é a coisa mais criativa que você realizou nos últimos três anos?", "Qual a coisa mais criativa que você já fez?".

Segundo King & Anderson (1995), essas abordagens têm apresentado validade superior à dos testes de personalidade, principalmente em profissões como pesquisa científica, engenharia e *design*. No entanto, são menos recomendáveis para profissionais recém-formados, com curta história profissional, e, além disso, apresentam uma dificuldade adicional pelo fato de dependerem do caráter subjetivo da avaliação da criatividade do produto pelo examinador.

#### • **Medida da motivação para o trabalho**

Para vários autores, a criatividade estaria muito relacionada aos aspectos motivacionais: o que realmente distingue as pessoas criativas é uma motivação intrínseca para o trabalho; são pessoas que trabalham duro, preferem definir seu próprio caminho, lutam para ser originais e mostram grande flexibilidade na resolução de problemas. Por isso, devem ser levados em consideração no momento da seleção de pessoal.

Em relação à importância da motivação para o trabalho criativo, parece relevante destacar a pesquisa realizada, na década de 70, por Parmerter & Garber (1971) — *Creative Scientists Rate Creativity Factors*. Nesse trabalho, efetuado sob os auspícios do *Industrial Research Institute* (IRI), os autores entrevistaram 110 cientistas tidos como os mais destacados entre os de maior criatividade à época nos Estados Unidos (metade tinha, no mínimo, 50 publicações e patentes), buscando avaliar a percepção deles sobre as características das pessoas criativas. Um dos resultados mais interessantes dessa pesquisa foi que, para esses cientistas, as pessoas criativas se caracterizam, principalmente, por:

- enorme motivação para o trabalho e para a ação;
- grande habilidade para analisar e simplificar um problema;
- capacidade de transferir conceitos de um campo para outro.

Baseados nessas evidências e estudos, Kabanoff & Rossiter (1994, citados por King & Anderson, 1995) sugerem que o desenvolvimento de medidas do histórico motivacional poderia significar importante avanço quanto às técnicas para a seleção de pessoas criativas.

A análise das várias abordagens parece muito alinhada com as conclusões de Kneller (1978). Para esse autor ainda não existem testes altamente fidedignos para avaliar as qualidades criativas intrínsecas dos indivíduos. Isso não quer dizer que anos de pesquisa não tenham produzido algum tipo de resposta relevante. Como visto, muito já se apren-

deu sobre técnicas que avaliam a criatividade expressa e a capacidade de liberação do potencial criativo de cada indivíduo. E, associando a criatividade à capacidade de aprender coisas novas e úteis, verifica-se, na literatura, outros exemplos de empresas que já utilizam, de forma consistente, esse critério para selecionar seus funcionários.

A seleção de pessoas criativas talvez não seja a questão principal para as empresas. Mais importante pode ser o desafio de aumentar a criatividade da empresa por meio de contratações. Hamel & Prahalad (1994), por exemplo, acreditam que os critérios de contratação e promoção dos funcionários têm grande impacto na capacidade de as empresas reinventarem continuamente seu futuro. Empresas que contratam sempre pessoas com o mesmo perfil estariam atreladas ao passado. Fazendo uma analogia com a Biologia, esses autores dizem ser necessário aumentar a variedade genética das empresas por meio da contratação e da promoção de pessoas essencialmente diferentes do padrão<sup>(4)</sup>. Só assim as empresas conseguirão desenvolver novas perspectivas e criar coisas absolutamente novas. Ter opiniões fortes e não desistir facilmente deveriam ser também, na opinião dos autores, atributos das pessoas a ser selecionadas<sup>(5)</sup>.

### Treinamento para a criatividade nas organizações

Quinn *et alii* (1996) avaliam como insuficiente o nível de investimento em treinamento para a criatividade nas organizações, pois consideram ser esse um dos componentes mais importantes do capital intelectual das empresas. De fato, segundo o modelo formulado por esses autores, existiriam quatro níveis de capital intelectual nas empresas. Em ordem de importância e complexidade eles seriam:

- conhecimento cognitivo (*know-what*) — conhecimento adquirido por meio de treinamento e certificações básicas;
- habilidades avançadas (*know-how*) — capacidade de aplicar as regras de uma disciplina em situações práticas da vida real;
- entendimento sistêmico (*know-why*) — capacidade de perceber relações de causa e efeito, resolver problemas grandes e complexos e utilizar a intuição treinada para antecipar relações sutis e conseqüências inesperadas;
- criatividade motivada internamente (*self-motivated creativity or care-why*) — capacidade, vontade, motivação e perseverança de indivíduos ou grupos para atingir o sucesso e criar vantagens competitivas por meio de inovações.

Segundo essa classificação, poucas são as empresas que estão treinando seus funcionários além do nível de conhecimento cognitivo ou do de habilidades avançadas,

desperdiçando, dessa maneira, boa parte do potencial de inovação deles e, indiretamente, a oportunidade de eles autotreinarem-se em habilidades básicas e avançadas. Além disso, ressaltam os autores, o valor do capital intelectual, como diferencial competitivo, seria muito maior no último nível — o da criatividade — que, normalmente, é encontrado e se origina na própria cultura das empresas, enquanto os três primeiros podem ser encontrados também nos sistemas, banco de dados ou tecnologias operacionais das empresas.

Já Parnes & Harding (1962), precursores do estudo e do treinamento para a criatividade, afirmam que ela não pode ser ensinada. No entanto, as pessoas podem aprender maneiras de desenvolver hábitos e condutas de pensar que fazem aparecer a capacidade latente de criar. Nesse sentido, vários estudos conferem pouca importância a treinamentos específicos para o desenvolvimento da criatividade comparativamente a treinamentos que melhorem as estratégias de trabalho (Parmerter & Garber, 1971; Kelley & Caplan, 1993).

A pesquisa de Parmerter & Garber (1971) mostrou que, na opinião de cientistas reconhecidamente criativos, entre os fatores que mais estimulam a criatividade estão o estabelecimento de contatos com colegas estimulantes e a liberdade para trabalhar em áreas de interesse. Recente depoimento (sobre o resultado de pesquisas anuais com seus funcionários) de Joseph Miller, *Chief Technology Officer e Senior Vice President* da DuPont, uma das empresas mais reconhecidas no mundo pela sua capacidade de inovar, parece corroborar tais resultados (Kanter *et alii*, 1997:70): “Todo ano, nós reunimos nosso pessoal técnico para avaliar como eles se sentem em relação ao ambiente de trabalho e, também, em relação ao próprio trabalho. Ano após ano, eu me impressiono com a consistência dos resultados da pesquisa. Nosso pessoal insiste que é principalmente o trabalho e não o ambiente que os satisfaz e os motiva. Os desafios que nossos cientistas enfrentam e as oportunidades que lhes são apresentadas são excepcionais motivadores. Eles têm enorme prazer em colaborar com seus colegas e pares dentro e fora da empresa. Acima de tudo, eles valorizam a independência de que dispõem para resistir aos esforços dos gerentes em redirecionar ou controlar o trabalho que realizam”.

Kelley & Caplan (1993), por sua vez, realizaram longa pesquisa e experimentos, entre 1986 e 1993, com 600 engenheiros dos Laboratórios Bell da AT&T, e concluíram que a principal diferença entre engenheiros de alto desempenho (*stars*) e engenheiros de desempenho médio está associada a estratégias de trabalho e não a diferenças verificadas por testes psicológicos ou de quociente de inteligência (Q.I.). Como conseqüência, é possível treinar as pessoas para que elas possam se tornar mais criativas e produtivas. Entre as principais estratégias encontram-se:

- iniciativa;
- capacidade de estabelecer relacionamentos com várias áreas da empresa;
- capacidade de trabalhar em equipe.

De fato, essa pesquisa envolveu a aplicação de um treinamento para melhorar a produtividade (e a criatividade) dos engenheiros de desempenho médio. Esse treinamento, conduzido pelos *stars*, consistia basicamente no compartilhamento das estratégias de trabalho por meio do uso de exemplos práticos e reais e de técnicas como trabalho em equipe e *role playing*. Segundo relato dos autores, a produtividade dos engenheiros treinados — medida por parâmetros definidos pelos gerentes — aumentou muito após o treinamento.

Por fim, não se pode deixar de citar algumas técnicas auxiliares que, apesar de não tocarem as questões mais profundas relacionadas à criatividade, se têm mostrado úteis no desenvolvimento da capacidade e do interesse latente dos indivíduos. O *brainstorm*, por exemplo, desenvolvido por Alex Osborn em 1953, tem-se mostrado bastante efetivo, tanto em testes de laboratório como na vida real das organizações. Outras técnicas e exercícios clássicos desenvolvidos são o método de Gordon, o método de relação de atributos, o método das correlações forçadas, a análise morfológica e as listas de verificação de Osborn e do MIT (Hesketh, 1980). Já Von Fange (1961) classifica as técnicas para auxiliar a atividade criadora em: as que orientam o interesse; as que aperfeiçoam os filtros; as que aumentam os conhecimentos; as que aceleram as associações.

À guisa de conclusão sobre treinamentos para a criatividade, tende-se a concordar com Shapero (1985). Ele questiona a eficácia de programas de treinamento para a criatividade que se propõem a mostrar o **caminho** para a geração de idéias criativas e a criar métodos universais para a resolução de problemas. Isso não quer dizer que sua avaliação seja contrária à aplicação de programas educacionais para o desenvolvimento da criatividade. Sua posição é a de que os indivíduos devem encontrar sua própria abordagem para o desenvolvimento da criatividade. As organizações, por seu lado, deveriam preocupar-se em oferecer condições de trabalho que permitam aos indivíduos desenvolver seu potencial criativo.

### **Clima, motivação e recompensas para a criatividade nas organizações**

Vários trabalhos e livros com **dicás** sobre como melhorar a criatividade das pessoas nas empresas têm sido publicados por gurus da administração e executivos de sucesso. De maneira geral, as conclusões e receitas para o aumento da criatividade não se diferenciam muito nessas

publicações: adotar um estilo democrático, não prejudicar as idéias, dar oportunidades para que as pessoas possam testar suas idéias, saber conviver com o erro etc. O trabalho de Duailibi & Simonsen (1990) parece ser representativo desse tipo de abordagem. Eles identificaram vários fatores impeditivos para a criatividade:

- pressão para se conformar;
- atitudes e meio excessivamente autoritários;
- medo do ridículo;
- intolerância para com as atitudes mais joviais;
- excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos;
- busca excessiva de certeza;
- hostilidade para com a personalidade divergente;
- falta de tempo para pensar;
- rigidez da organização.

Os autores tecem, além disso, algumas recomendações para o executivo que queira estimular a criatividade na empresa. Ele deve:

- tomar cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso;
- contudo, pressionar para que o seu subordinado **super-aprenda**;
- na medida do possível, postergar os seus julgamentos, mesmo quando já puder tê-los formado;
- dividir com o seu pessoal as suas experiências, sem ciúmes profissionais nem superioridade;
- estimular a flexibilidade intelectual, encarando a solução de qualquer problema sob várias formas;
- encorajar a auto-avaliação do processo individual, permitindo que o próprio subordinado analise o seu trabalho e o seu desenvolvimento;
- ajudar o seu pessoal a tornar-se mais sensível;
- prover, freqüentemente, oportunidades para que todos exercitem sua criatividade;
- auxiliar cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracassos;
- instar para que os problemas sejam abordados como um todo.

Apesar de essas **receitas e prescrições** estarem alinhadas, em sua direção, com os resultados de estudos mais acadêmicos (Parmerter & Garber, 1971; Shapero, 1985; Badawy, 1988; Kelley & Caplan, 1993; Faria & Alencar, 1996), há elevado nível de ceticismo com relação ao avanço das práticas e teorias gerenciais a respeito da capacidade das organizações em incentivar e motivar seus principais recursos humanos.

Parece haver, além disso, o consenso de que os principais obstáculos ao desenvolvimento da criatividade sejam de caráter cultural e educacional (Kneller, 1978) e de que se sabe muito mais sobre como criar barreiras para a

criatividade do que sobre como a estimular (Shapero, 1985; Badawy, 1988). Com relação ao último ponto, Badawy (1988) relata vários trabalhos que mostram o alto grau de insatisfação de profissionais que trabalham com P&D e destaca um trecho da palestra de Peter Drucker (1987) na *American Academy of Management*: “Nós sabemos que, na organização atual, os trabalhadores do conhecimento estão substituindo rapidamente os trabalhadores manuais. Mas, infelizmente, nós sabemos muito pouco sobre como gerir os trabalhadores e o trabalho baseado no conhecimento e sobre como o integrar e o medir. E, apesar de toda a pesquisa realizada nos últimos 50 anos, nós, realmente, sabemos muito mais sobre como destruir a criatividade do que sobre como a estimular”.

Uma vez que os profissionais de P&D são, em sua maioria, profissionais qualificados que trabalham com a geração de novos conhecimentos e dependem de certo grau de criatividade, torna-se importante, para os objetivos do presente trabalho, a análise das conclusões de pesquisas realizadas para avaliar as práticas de gestão desses profissionais do conhecimento. Esse é, afinal, o campo de estudo que há mais tempo se preocupa, especifica-

mente, com a gestão desse tipo de profissional. Se não generalizáveis, é possível acreditar que muitas das conclusões a seguir são indicativas das práticas que deveriam ser adotadas ou evitadas por empresas que, de alguma forma, dependem da geração de conhecimento para ser competitivas.

A questão da motivação para o trabalho é um dos assuntos centrais das teorias organizacionais e, como visto, fundamental para o processo criativo. Com relação à gestão de profissionais de P&D, algumas das principais conclusões da literatura sobre motivação e sistemas de recompensa foram avaliadas por Shapero (1985) e Badawy (1988). Algumas de suas conclusões corroboram conceitos bastante gerais sobre motivação no trabalho, enquanto outras são bastante específicas. O resumo das principais conclusões é apresentado no quadro 2.

Embora as prescrições constantes no quadro 2 sejam convergentes na literatura, os resultados, na prática, parecem estar muito aquém do desejado. Shapero (1985) apresenta algumas hipóteses para essa ocorrência. A contratação, o gerenciamento e a premiação de profissionais criativos oferecem importantes desafios para a gerência

#### Quadro 2

#### **Princípios para a Motivação e Sistemas de Recompensa para os Profissionais de P&D e os Profissionais Criativos em Geral**

Princípios para a Motivação	Características dos Sistemas de Recompensa Efetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O comportamento incentivado tende a ser repetido.</li> <li>• O reforço positivo é mais efetivo para motivar os <b>pesquisadores</b> do que as punições.</li> <li>• A motivação pelo <b>medo</b> tende a gerar ambigüidade e insegurança.</li> <li>• Clara distinção deve ser feita entre necessidade de treinamento e necessidade de motivação. (Elas são freqüentemente confundidas, fazendo com que, por exemplo, tentativas de prover mais treinamento falhem por causa da falta de motivação.)</li> <li>• O desempenho desejado deve ser claramente definido, explícito e concreto.</li> <li>• É importante que se considerem as características distintas dos profissionais que trabalham com P&amp;D: têm horizonte de tempo mais longo; seu objetivo primário é a invenção e não a venda; são orientados para os produtos e não para o mercado; tendem a se identificar mais com seus pares do que com a empresa.</li> <li>• Os principais sistemas motivadores para os profissionais de P&amp;D estão relacionados à tarefa: o potencial motivacional desses profissionais tende a crescer à medida que lhes são oferecidas tarefas desafiantes e que exigem criatividade, imaginação e flexibilidade.</li> <li>• Um dos principais motivadores é o fornecimento de recursos para a realização de atividades criativas. O tempo é um dos recursos mais importantes para as atividades criativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A avaliação de desempenho é um importante incentivo.</li> <li>• Para se atingir melhores resultados, as recompensas devem ser dadas imediatamente após o comportamento que se queira ver repetido.</li> <li>• As recompensas devem ser oferecidas, paulatinamente, à medida que o profissional se move em direção ao objetivo desejado.</li> <li>• A avaliação do trabalho criativo dos pesquisadores deve ser multidimensional.</li> <li>• Deve-se evitar ênfase exagerada em recompensas externas, como segurança, salário e prestígio. As recompensas internas, como oportunidades de se aprimorar e se envolver com novos desafios, tendem a ser mais efetivas. Um bom <i>mix</i> de recompensas externas e internas deve, entretanto, ser buscado.</li> <li>• Um dos critérios de avaliação dos profissionais de P&amp;D deve incluir o desempenho financeiro da empresa.</li> <li>• A divisão das atividades dos profissionais em subatividades é um poderoso instrumento para a melhor avaliação do desempenho desses profissionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir dos trabalhos de Shapero (1985) e Badawy (1988).

das empresas. Assim como os professores e pais, os gerentes sentir-se-iam muito menos confortáveis e preparados para lidar com pessoas altamente criativas. Estas, em geral, não são conformistas, não respondem aos mesmos estímulos e, acima de tudo, tendem a ter muito menos respeito por autoridades e procedimentos.

Por outro lado, lembrando que uma das principais condições para o desenvolvimento do trabalho criativo é saber aprender com o erro e encará-lo como verdade parcial (Kneller, 1978), pode-se considerar relevante a hipótese de que tanto a alta como a média gerência da maioria das empresas acabam por criar obstáculos à ação e à criatividade de seus funcionários, por não saberem conviver com o erro e por temerem perder o controle intelectual das atividades desses funcionários (Waring, 1991).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a gestão da criatividade na empresa constitui um campo de estudo que ainda apresenta im-

portantes desafios teóricos e práticos. No entanto, alguns dos conceitos e conclusões apresentados ao longo do texto já fornecem algumas ferramentas úteis para a gestão pró-ativa da criatividade nas empresas, particularmente no que diz respeito a seleção, treinamento e remoção de obstáculos à expressão da criatividade individual. Por outro lado, a complexidade do tema talvez explique (mas não justifica) o fato de a gestão pró-ativa da criatividade raramente ser, apesar de sua importância, uma das prioridades no mundo empresarial e, até mesmo, no acadêmico.

Nesse sentido, termina-se, pois, este artigo com uma reflexão pessoal: quando os executivos das empresas dizem que “nossos funcionários são nosso maior ativo”, é plausível pensar que eles estão dedicando boa parte de seu tempo e sua atenção para a compreensão de como esses funcionários devem ser selecionados, treinados e estimulados a contribuir com seu potencial criativo para o sucesso da empresa. A realidade, contudo, como se sabe, é bem diferente. ◆

## NOTAS

- (1) KAI = *Kirton Adaption Innovation Inventory*: medida unidimensional da criatividade quanto ao estilo cognitivo, que classifica os indivíduos em adaptadores e inovadores.
- (2) 16PF = teste de personalidade adulta baseado em 16 fatores: várias dimensões estão associadas a diferentes aspectos da criatividade, como pensamento abstrato, imaginatividade, tendência à experimentação e autodeterminação.
- (3) OPQ = *Occupational Personality Questionnaire*: medida multidimensional de traços da personalidade relevantes para a profissão. Disponível para várias profissões.
- (4) Pudemos observar, durante nosso tempo de trabalho na McKinsey & Company, uma clara tendência e o esforço da empresa em contratar pessoas com formações diferenciadas, ou seja, que não fossem estritamente de negócios. A empresa contratava, freqüentemente, profissionais como jornalistas, físicos, bioquímicos e advogados para atuar na consultoria de negócios.
- (5) “As empresas que criam o futuro são rebeldes. Elas são subversivas. Elas quebram as regras. Elas estão cheias de pessoas dispostas a defender o outro lado de uma questão apenas para incitar um debate. De fato, elas estão cheias de pessoas que não se importam em ser mandadas, de tempos em tempos, para a sala do diretor” (Hamel & Prahalad, 1994:107). Nesse mesmo sentido, ocorre um ditado bastante comum nas empresas brasileiras: “A turma do fundão acaba contratando a turma da frente”.

## RESUMO

Neste artigo, salienta-se a importância da gestão da criatividade nas organizações a partir de uma análise da literatura sobre as explicações psicológicas para o ato criativo e sobre os resultados práticos obtidos nas empresas. Apesar de a análise da literatura mostrar que se sabe muito mais sobre as barreiras à criatividade nas empresas do que sobre como a estimular, destaca-se algumas iniciativas e práticas gerenciais que podem ser efetivas para o estímulo à criatividade individual nas organizações.

**Palavras-chave:** criatividade, motivação, treinamento, administração de recursos humanos.

## ABSTRACT

This article highlights the importance of managing creativity in organizations. It does so through an analysis of literature about the psychological explanations for the act of creating and the practical results obtained in companies. Although the literature analysis shows that there is far more known about barriers to creativity in companies than about how to stimulate creativity, the article outlines some initiatives and management practices that can be effective for stimulating individual creativity in organizations.

**Uniterms:** creativity, motivation, training, human resources management.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BADAWY, M. Managing human resources. *Research Technology Management*, p.19-35, Sep./Oct.1988.
- DUAILIBI, R. & SIMONSEN Jr., H. *Criatividade & marketing*. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.
- FARIA, M.F.B de & ALENCAR, E.M.L.S. de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração da USP*, São Paulo v.31, n.2, p.50-61, abr./jun. 1996.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994.
- HESKETH, J.L. *Criatividade para administradores*. São Paulo, Vozes, 1980.
- HOCEVAR, D. & BACHELOR, P. A taxonomy and critique of measurements used in the study of creativity. In: GLOVER, J.A. *et alii* (eds.). *Handbook of creativity*. New York, Plenum Press, 1989.
- KANTER, R.M. *et alii*. *Innovation: breakthrough thinking at 3M, Du Pont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*. New York, Harper Business, 1997.
- KAO, John. *Jamming: the art and discipline of business creativity*. New York, Harper Business, 1996.
- KELLEY, R. & CAPLAN, J. How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, p.128-139, July/Aug. 1993.
- KING, N. & ANDERSON, N. *Innovation and change in organizations*. Londres, Routledge, 1995.
- KNELLER, G.F. *Arte e ciência da criatividade*. São Paulo, Ibrasa, 1978.
- MIRSHAWKA, V. & MIRSHAWKA Jr., V. *Qualidade da criatividade: a vez do Brasil*. São Paulo, Makron Books, 1992.
- PARMERTER, S.M. & GARBER, J.D. Creative scientists rate rate creativity factors. *Research Management*, p.65-70, Nov. 1971.
- PARNES, S. & HARDING, H. *A source book for creative thinking*. Charles Scribner's Sons, 1962.
- PEREIRA FILHO, J.L. *Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. São Paulo, 1996. 157p. Dissertação (Mestrado) — Escola de Administração de Empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- PETERS, T. *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York, Ballantines Books, 1994.
- PITCHER, P. *Artists, craftsmen and technocrats: the dreams, realities and illusions of leadership*. Stoddart, 1995.
- QUINN, J.B. *et alii*. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, p.71-80, Mar./Apr. 1996.
- RAMOS, A.G. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. *Revista de Administração Pública*, v.17, n.1, p.66-76, jan./mar. 1983.
- SENGE, P.M. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. Currency Doubleday, 1990.
- SHAPERO, A. Managing creative professionals. *Research Management*, p.23-28, Mar./Apr. 1985.
- SVEIBY, K.E. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- VON FANGE, E.K. *Criatividade profissional*. São Paulo, Ibrasa, 1961.
- WARING, S. *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*. North Carolina, The University of North Carolina Press, 1991.