

SETE MANDAMENTOS PARA INCENTIVAR A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Alessandra do Valle Abrahão Soares

RESUMO

Não basta ter pessoas criativas se a organização não propiciar um ambiente favorável à criatividade. Em se tratando do ambiente profissional, a cultura organizacional, o clima da companhia e a chefia são fundamentais para incentivar ou matar a criatividade. Consciente do papel fundamental que o ambiente exerce na produção criativa, este artigo propõe sete mandamentos para motivar a criatividade nas organizações. Seguindo os sete mandamentos indicados neste artigo, as empresas poderão se tornar criativas e inovadoras, como consequência de equipes mais motivadas e comprometidas, processos dinâmicos e menos burocratizados e uma liderança ativa que alimente um círculo virtuoso para a criatividade.

Palavras-chave: Criatividade. Organizações. Incentivo. Ambiente criativo. Diretrizes.

1. INTRODUÇÃO

Nas primeiras pesquisas sobre criatividade, o foco dos pesquisadores estava em estudar o fenômeno da criatividade do ponto de vista da pessoa criativa, envolvendo apenas os fatores relativos ao indivíduo. A ênfase dos estudos estava voltada para as características da personalidade do indivíduo criativo, as habilidades cognitivas envolvidas no processo criativo, propostas de testes e treinamentos para potencializar a criatividade individual.

Nos estudos mais recentes, os autores ampliaram o escopo da criatividade reconhecendo as influências sócio-ambientais no processo criativo como fator condicionante para a criatividade. Alencar (2003) salienta que, para estimular a expressão criativa, é necessário preparar o indivíduo para pensar e agir de forma criativa, bem como planejar intervenções na organização ou outro contexto a fim de estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

Diante disso, os conceitos sobre criatividade foram ampliados e tiveram a inclusão da importância do meio em que se dá a criatividade. Dessa forma, a criatividade é definida como a geração de idéias novas e de valor para a organização ou sociedade, criadas por indivíduos ou grupos, e passíveis de implementação no ambiente

em que está inserida, pois não basta que a idéia seja uma novidade se a esta não for viável e aceita para implementação.

Nesse aspecto, Csikszentmihalyi (1995) coloca a importância do campo no processo criativo, como um juiz que avalia as idéias, considerando-as ou não como criativas e merecedoras de inclusão no domínio, este último caracterizado pelo conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado em uma sociedade.

Sternberg e Lubart (1995) destacam que o contexto ambiental afeta a produção criativa de três maneiras distintas: o grau em que favorece a geração de novas idéias; o incentivo e suporte necessário para o desenvolvimento das idéias criativas em produtos tangíveis; e a avaliação que é feita do produto criativo. Csikszentmihalyi (1995) acrescenta que um ambiente social, que ofereça recursos, reconhecimento e oportunidades, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas.

Diante da influência do ambiente de trabalho sobre a criatividade, o objetivo desse artigo é identificar, por meio de uma revisão literária, quais fatores podem contribuir e estimular a criatividade nas organizações.

Tão importante quanto alguém ter uma boa idéia é encontrar um ambiente propício para que a idéia possa ser defendida, que receba recursos necessários e apoio para sua implementação. Alencar (1996), Amabile (1996), Csikszentmihalyi (1995), Sternberg e Lubart (1995), entre outros, sugerem alternativas para estimular a criatividade no ambiente de trabalho com o desenvolvimento de atividades que incentivem o espírito criativo das equipes.

Resumindo essas contribuições em uma lista única, propomos os “sete mandamentos” para a promoção da criatividade nas organizações. São eles: reconhecimento; busca incessante da melhoria contínua; autonomia e liberdade de escolha; estímulo à diversidade e a cooperação; valorização de atitudes que favoreçam a criatividade; comunicação eficiente; e liderança criativa. Vejamos em detalhes cada um dos mandamentos para incentivar a criatividade nas organizações.

2. OS SETE MANDAMENTOS PARA INCENTIVO À CRIATIVIDADE

Um antigo adágio relativo à criatividade narra o seguinte trecho: “liberte as pessoas das restrições e elas voltarão com respostas muito melhores, muito mais avançadas e muito mais produtivas que as dos especialistas”. Confirmando essa idéia, Alvarado (2006) afirma que uma organização criativa é aquela capaz de transformar a si

mesma e favorecer a criatividade de seus membros, abrindo oportunidades que lhes permitam tomar iniciativas e pôr em prática seus talentos e habilidades.

Numa visão complementar, Alencar (1996) ilustra que, em um clima favorável à criatividade, cultiva-se um conjunto de atitudes e comportamentos, que incluem o interesse em examinar e explorar diferentes pontos de vista, buscar deliberadamente relações entre idéias, correr o risco e inovar e estar aberto ao novo e ao desconhecido.

Portanto, para ser mais criativa, a organização deve estar preparada para promover e reconhecer atitudes criativas de seus funcionários, refletindo essa condição em seus processos, estrutura e valores.

2.1 Primeiro Mandamento: Reconheça as pessoas por suas idéias criativas

Sternberg e Lubart (1995) afirmam que se a empresa quer mais criatividade, deve reconhecer, de forma concreta e com visibilidade, as pessoas que mostram um trabalho criativo.

Para Amabile (1999), o reconhecimento faz parte da motivação extrínseca, que é exterior a pessoa e muitas vezes exercida pelo meio através dos valores e cultura da organização. A autora garante que ações de reconhecimento podem funcionar como impulsionadores na forma de recompensa, mas devem ser usadas com muito critério para que não se transformem em ameaça ou punição, levando as pessoas a achar que estão sendo subornadas ou controladas, principalmente quando o reconhecimento é feito com dinheiro.

Nessa perspectiva, Amabile e Alencar (apud ALENCAR, 1996) oferecem outras propostas para serem usadas como reconhecimento, tais como: o uso de elogios e feedbacks positivos; prêmios; mais visibilidade na empresa; promoções; benefícios e melhores condições de trabalho para as pessoas que propõem idéias criativas.

2.2 Segundo Mandamento: Busque a melhoria contínua com idéias inovadoras

Para a empresa ser criativa, é preciso pensar em longo prazo. Gerar idéias criativas toma tempo e requer um prazo maior para explorar novos conceitos e desenvolver soluções inovadoras.

Aliás, o foco constante no curto prazo faz com que a empresa disponibilize seus recursos exclusivamente para os objetivos mais emergentes, deixando de olhar o futuro ou exercer a criatividade de uma forma mais ampla.

Sternberg e Lubart (1995) acreditam que a criatividade genuína precisa de um cenário de longo prazo e que, mesmo as organizações que hoje são líderes do mercado, precisam visualizar o longo prazo, não permitindo que sucesso atual torne a empresa complacente ou inerte na busca de novas idéias criativas.

2.3 Terceiro Mandamento: Dê as pessoas autonomia e liberdade de escolha

Amabile (1996) indica que as organizações devem encorajar autonomia dos funcionários, evitando o controle excessivo e respeitando a individualidade de cada um. A autora propõe que a empresa cultive a autonomia e independência enfatizando valores ao invés de regras, além de dar liberdade para que as pessoas possam decidir como querem fazer o trabalho.

É importante que a organização estabeleça confiança com seus funcionários, permitindo que eles falem o que pensam e se sintam à vontade para dar sugestões. Dessa forma, as pessoas se sentirão mais comprometidas, aproveitando ao máximo sua expertise e raciocínio criativo.

No entanto, não basta dar liberdade se os objetivos não forem claramente definidos e constantes por um período significativo, porque é fundamental as pessoas saberem onde devem chegar.

Autonomia e poder de escolha geram mais empenho e disposição para correr riscos. E correr riscos é fundamental para potencializar a criatividade, pois as idéias criativas vão contra a maneira já estabelecida de se fazer as coisas.

Para Alvarado (2006), a organização deve usar os erros como instrumentos de aprendizagem e busca de opções. Assim, a empresa, ao invés de caçar os culpados, deve analisar os erros cometidos de forma construtiva para a correção de rumo dos projetos vigentes ou refinamento no desenvolvimento de novas idéias.

A adoção de uma gestão mais participativa, onde a tomada de decisão é descentralizada, também incentiva a criatividade nas organizações, pois melhora o ambiente, deixando-o menos burocratizado e sem tensão. Por serem valorizadas no processo decisório, as pessoas trabalham com mais harmonia, se sentem mais motivadas e aumentam sua contribuição no trabalho.

2.4 Quarto Mandamento: Estimule a diversidade e a cooperação

Perspectivas, talentos e estilos criativos diferentes favorecem a geração de idéias criativas e inovadoras.

Alencar (1996) e Amabile (1996) propõem que a equipe deve ser composta pela diversidade de perspectivas e formação. Quando a equipe tem pessoas com expertise e estilos de raciocínio criativo diferentes, as idéias frequentemente se combinam e se desenvolvem de maneira útil e estimulante.

Porém, é fundamental que os membros da equipe tenham respeito mútuo e aceitem os diferentes conhecimentos e modos de ver, agregando o valor da cooperação ao seu time. A equipe deve visualizar a importância das contribuições de cada pessoa no processo criativo, compreendendo que a diversidade é recurso para a criatividade.

2.5 Quinto Mandamento: Valorize atitudes que favoreçam a criatividade

Amabile (1999) sugere que o ambiente de trabalho deve encorajar o comportamento de curiosidade e questionamento das pessoas em relação aos processos e objetivos da empresa. As pessoas devem estar constantemente procurando entender o porquê e como as atividades e os projetos são realizados na organização, de forma que a empresa não mantenha um *status quo* de acomodação e mediocridade.

Alvarado (2006) recomenda que, para serem mais criativas, as organizações devem valorizar o pensamento intuitivo tanto quanto o pensamento lógico e racional, estimulando a flexibilidade como atitude e habilidade do pensamento.

Essa amplitude do pensamento deve alcançar dois aspectos: primeiro para que as pessoas exercitem o raciocínio amplo, divergente e criativo quando propõem novas idéias, e; segundo para que as pessoas da equipe estejam abertas para ouvir, avaliar e contribuir com as idéias apresentadas, mesmo sendo propostas diferentes do seu modo de pensar.

2.6 Sexto Mandamento: Garanta uma comunicação eficiente

A comunicação favorece a criatividade à medida que a informação é socializada. A organização deve promover redes de comunicação permanentes, com base na escuta ativa e o diálogo, entre as diferentes áreas e níveis da organização e o contexto externo, para favorecer o processo de aprendizagem compartilhado.

Além disso, os objetivos devem ser claramente definidos e constantes por um período significativo, para que as pessoas saibam onde devem chegar. Segundo Alvarado (2006), a organização criativa deve assegurar que seus funcionários conheçam os objetivos e a razão de ser da organização, de forma que sirva de incentivo para que eles possam encontrar formas criativas na solução de problemas e projetos para evolução da empresa.

O compartilhamento de informações por meio da comunicação interna é vital para manter a identidade da companhia, o envolvimento dos funcionários e o foco em objetivos e metas comuns.

2.7 Sétimo Mandamento: Exerça a liderança criativa

De nada ou pouco adianta os funcionários estarem motivados e questionando seus procedimentos, se não há meio eficaz de recepção pela administração das idéias e pensamentos decorrentes. É o líder que ajuda a criar uma cultura de inovação.

Romero (2006) adverte que a liderança criativa deve ser capaz de disseminar esquemas de transformação evolutiva de sua equipe, processos e produtos. Além disso, confiança e reconhecimento mútuo são essenciais para que o binômio líder-equipe forme uma orquestra afinada, capaz de interpretar qualquer obra com maestria.

Amabile (1996) relata que é papel do líder combinar corretamente as pessoas e as atribuições de forma que as pessoas se sintam motivadas para realizar o trabalho e, com isso, serem mais criativas.

Ademais, líder deve servir-se de modelo, perseverando diante de problemas difíceis e também encorajando a colaboração e o diálogo dentro da sua equipe. Para isso, os gerentes devem ser capazes de avaliar não apenas o conhecimento de seus funcionários, mas também suas atitudes em relação aos colegas de equipe e ao processo de colaboração, vislumbrando o modo como cada um soluciona problemas e o que os motiva.

O líder ainda deve distribuir corretamente os recursos disponíveis para os projetos, selecionando as idéias criativas com maior chance de sucesso. Decidir quanto tempo e dinheiro destinar a uma equipe ou projeto é decisivo para a criatividade. Prazos falsos geram desconfiança, prazos impossíveis causam esgotamento e desmotivação, e a falta de dinheiro canaliza a criatividade para a busca de recursos adicionais, em vez de desenvolver novos produtos ou serviços.

3. CONCLUSÃO

Este artigo procurou sintetizar alguns princípios que a organização deve seguir para propiciar um ambiente mais criativo. Diante do texto apresentado, conclui-se que a criatividade pode ser incentivada nas organizações com a adoção de uma postura ampla e flexível da empresa, com programas que valorizem as pessoas por suas idéias criativas, com a promoção do comprometimento dos funcionários, com a diversidade do pensamento, além da construção de uma liderança criativa, que trate a criatividade como valor para o desenvolvimento de sua equipe.

No entanto, a proposição dos “sete mandamentos” para incentivar a criatividade nas organizações não deve ser entendida como um manual pronto, em que a empresa possa seguir sem adaptações ou ajustes. Os “sete mandamentos” devem servir de orientação para a companhia, para que aplique esses conceitos em sua forma de pensar e agir.

Os “sete mandamentos” são como bússola que guia a organização no mar de incertezas e dificuldades do atual ambiente competitivo, em busca de idéias criativas e produtos inovadores.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. **Criatividade: Múltiplas Perspectivas**. Brasília: Ed. UnB, 2003.

_____. **Contribuições teóricas ao estudo da criatividade**. Brasília: Ed. UnB, 2003.

ALVARADO, L. D. Las organizaciones creativas como seres vivos. In: TORRE, S.; VILLANT, V. (Org.). **Comprender y evaluar la creatividad**. Málaga: Ediciones Aljibe, 2006.

AMABLE, T. M. **Creativity and innovation in organizations**. In: Harvard Business School, jan/1996.

_____. **Discovering the unknowable, managing the unmanageable**. In: Harvard Business School, 1995.

_____. **Como não matar a criatividade**. In: Revista HSM Managment, 1999.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, E. S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, Sawyer. **Shifting the focus from individual to organizational creativity**. 1995.

ROMERO, H. Liderazgo creative. In: TORRE, S.; VILLANT, V. (Org.). **Comprender y evaluar la creatividad**. Málaga: Ediciones Aljibe, 2006.

STERNBERG; LUBART. **Ten tips toward creativity em the workplace**. 1995.