

Flaviana de Cássia Maschietto Biffi

**CONCEPÇÕES DE CRIATIVIDADE NO CONTEXTO
CONTEMPORÂNEO: UM ENFOQUE HISTÓRICO-CULTURAL**

Universidade São Francisco

Itatiba

2008

Flaviana de Cássia Maschietto Biffi

**CONCEPÇÕES DE CRIATIVIDADE NO CONTEXTO
CONTEMPORÂNEO: UM ENFOQUE HISTÓRICO-CULTURAL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco, Campus Itatiba/SP, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Educação, elaborado sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth dos Santos Braga.

Itatiba

2008

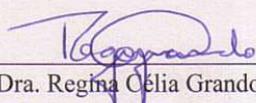
65.013.2 Biffi, Flaviana de Cássia Maschietto.
B489c Concepções de criatividade no contexto contemporâneo: um enfoque histórico-cultural / Flaviana de Cássia Maschietto Biffi. -- Itatiba, 2008.
164 p.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco.
Orientação de: Elizabeth dos Santos Braga.

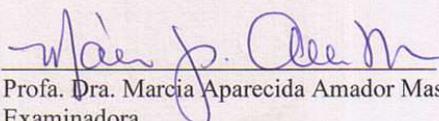
1. Criatividade. 2. Administração de empresas.
3. Perspectiva histórico-cultural. I. Braga, Elizabeth dos Santos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelas bibliotecárias do Setor de Processamento Técnico da Universidade São Francisco.

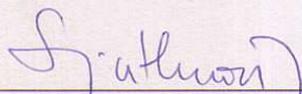
BIFFI, Flaviana de Cássia Maschietto. **“Concepções de Criatividade no Contexto Contemporâneo: um enfoque histórico-cultural”**. Dissertação defendida e aprovada no programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco em trinta de abril de 2008 pela Banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Regina Célia Grando.
Presidente.



Profa. Dra. Marcia Aparecida Amador Mascia.
Examinadora.



Profa. Dra. Maria Silvia Pinto de Moura Librandi da Rocha
Examinadora.

A meu marido Adriano e minha filha Giovanna.

Pessoas especiais em minha vida, que com muito amor e paciência souberam compreender os motivos de minha ausência, como amiga, mãe e mulher durante esse período de pesquisa, em que estive presente e ausente.

AGRADECIMENTOS

A professora Denise, minha primeira orientadora durante a trajetória do programa de mestrado, cujos ensinamentos foram fundamentais para o meu crescimento e amadurecimento.

À Beth, professora e segunda orientadora, uma pessoa muito importante em minha vida durante este período de estudo, que ao longo das orientações me fez enxergar com outros olhos o mundo ao meu redor e por quem adquiri uma grande admiração, respeito e carinho.

A professora Enid, minha terceira orientadora, pelos conhecimentos compartilhados e principalmente pela atenção e auxílio prestados, no decorrer da construção desta pesquisa.

A professora Maria Silvia, pela atenção dedicada à leitura do trabalho e pelas contribuições que foram essenciais para a sua melhoria.

Aos alunos, professores e gestores que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, dispondo de seu tempo para a realização das entrevistas.

A meu marido, Adriano, por seu carinho e apoio constante.

A todos os familiares, amigos e colegas que tendo conhecimento das dificuldades e dos obstáculos enfrentados durante minha singular trajetória no programa de mestrado não me deixaram desistir.

E, especialmente, a minha mãe e meu pai pela incondicional ajuda, sem a qual jamais conseguiria me dedicar à realização desta pesquisa.

*Desde o dia em que ao mundo chegamos
Caminhamos ao rumo do sol
Há mais coisas pra ver
Mais que a imaginação
Muito mais pro tempo permitir
E são tantos caminhos pra se seguir
E lugares pra se descobrir
E o sol a girar
Sob o azul deste céu
Nos mantém neste rio a fluir*

*É um ciclo sem fim
Que nos guiará
Na dor e na emoção
Pela fé e o amor
Até encontrar, o nosso caminho
Neste ciclo, neste ciclo sem fim.*

(Ciclo sem fim, Rei Leão I)

BIFFI, Flaviana de Cássia Maschietto. **Concepções de criatividade no contexto contemporâneo: um enfoque histórico-cultural**. 2008. 164 fls. Dissertação de Mestrado em Educação, Linha de pesquisa Discurso, Linguagem e Práticas Educativas, Universidade São Francisco – Itatiba/SP.

RESUMO

Entendendo a criatividade como uma atividade dinâmica e (inter)ativa decorrente das relações entre sujeitos que são histórica e culturalmente situados, esta pesquisa buscou investigar algumas concepções de criatividade presentes no contexto contemporâneo sob a ótica de três posições sociais: a dos alunos que freqüentam o Ensino Superior, nos cursos de Administração de Empresas e Tecnologia em Gestão em instituições de ensino particular de uma cidade do interior do Estado de São Paulo; a de alguns de seus professores e a de gestores atuantes no mercado de trabalho da mesma região. Tendo em vista as freqüentes publicações sobre a importância que o tema criatividade vem assumindo nas últimas décadas nos mais variados contextos de inserção da atividade humana, a presente pesquisa foi constituída, tendo como objetivo problematizar o que é ser criativo e verificar as possíveis implicações dessas concepções para o sucesso (ou fracasso) profissional e acadêmico do indivíduo na atualidade. As reflexões realizadas ao longo do trabalho ancoram-se nos pressupostos da perspectiva histórico-cultural postulada por Vygotsky e nas discussões sobre o tema de alguns de seus autores (*e.g.* Pino, Smolka, Góes, Rocha). Para a realização da presente investigação foi utilizado o método qualitativo de pesquisa, tendo como procedimento a entrevista semi-estruturada (Lüdke e André), considerada como prática discursiva (Szymanski, Pinheiro). As análises foram realizadas com base no referencial teórico da perspectiva histórico-cultural, na teoria de Bakhtin e em elementos da Análise do Discurso em sua vertente francesa (Maingueneau, Orlandi, Brandão). Nas análises, alguns aspectos foram identificados, tais como: a concepção dos professores, alunos e gestores entrevistados, de que a criatividade está relacionada a algo novo, único e diferente do já conhecido e esperado, estando também relacionada à resolução de uma situação-problema; que embora se perceba uma diversidade de influências de correntes teóricas da psicologia nas concepções dos entrevistados, na área da Administração, as concepções de criatividade parecem ser constituídas principalmente pelas influências do Behaviorismo e do Cognitivismo; e o fato de que as falas dos entrevistados são perpassadas por múltiplas vozes, discursos e textos, notadamente do próprio discurso da área da Administração, que aponta para a criatividade como um requisito fundamental para a entrada e para a permanência dos profissionais no mercado de trabalho.

Palavras-chave: CRIATIVIDADE, PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL, ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

ABSTRACT

Understanding creativity as an activity dynamic and inter(active) resulting from relations socio, historic and cultural of the people, this study tried to investigate some creativity's conceptions presents in the contemporaneous context under the vision of three social positions: one from the students that study in the graduation (business administration and technology in management) at the private schools of a city of São Paulo State; other from the some teachers that work in these schools and other from the managers that perform in the work market of the same region. Based on the frequent publications regarding the importance that creativity has acquired in the last decades in the different contexts of the human activities, this study has been made with the objective of question what is to be creative and to identify the results of these conceptions to the professional and academic success (or failure) to the person in the present. The reflections made during this work have been based on the presupposed of the historic-cultural perspective by Vygotsky and on the discussions regarding the subject of some authors (Pino, Smolka, Góes, Rocha). To make this study it was used the qualitative method of research, based on the technique of semi-structured interview (Lüdke and André), considered as discursive practice (Szymanski, Pinheiro). The analysis were made based on the theoretical reference of the historic-cultural perspective, on the Bakhtin's theory and on elements of the French Analysis of Discourse (Maingueneau, Orlandy, Brandão). On the analysis some aspects have been identified, as: the conception of teachers, students and managers interviewed where the creativity is related to something new, unique and different of something known and hoped, being also related to the resolution of a situation problem; although there is a diversity of influences from the psychology theoretical in the conceptions of the interviewed, in the administration area, the creativity's conceptions are made, mainly, by influence of Behaviorism and Cognitivism; and the fact of that the speech of the people interviewed are made by multiples voices, discussions and texts, from the administration area's speech that point to creativity as a fundamental requirement to the entrance and to the permanence of the professionals in the work market.

Key words: CREATIVITY, HISTORIC-CULTURAL PERSPECTIVE, BUSINESS ADMINISTRATION.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. CRIATIVIDADE E SUA DIVERSIDADE DE CONCEITOS.....	14
1.1. Na Psicologia.....	17
1.2. Na Educação.....	29
1.3. Na Administração.....	34
1.3.1. Algumas considerações e críticas a respeito da visão homogênea dos modelos de gestão.....	41
2. A PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL DE VYGOTSKY.....	46
2.1. A constituição do homem sob um olhar histórico-cultural	46
2.2. Criatividade e imaginação em uma perspectiva histórico-cultural.....	56
3. A DESCOBERTA DE UM NOVO CAMINHO: A CONSTITUIÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.1. Delineando o caminho.....	67
3.2. Da intenção à interação: a entrevista.....	70
3.3. Encontrando o caminho: um novo olhar.....	73
3.3.1. Um mundo de linguagem, signos e significações: as contribuições de Bakhtin.....	76
3.3.2. A palavra em movimento: compreendendo alguns pressupostos da Análise do Discurso (AD).....	79
4. ENTRE DISCURSOS: REFLETINDO SOBRE AS CONCEPÇÕES DE CRIATIVIDADE.....	84
4.1. Concepções de criatividade presentes na atualidade.....	84
4.1.1. Criatividade: o único, o novo e o diferente.....	85
4.1.2. Criatividade: situação-problema.....	94
4.1.3. Presença das correntes psicológicas nas concepções de criatividade.....	98
4.2. Concepções sobre ser criativo para professores.....	105
4.3. Concepções sobre ser criativo para alunos.....	112

4.4. Concepções sobre ser criativo para gestores.....	118
4.5. Implicações das concepções de criatividade para o sucesso (ou fracasso) profissional do indivíduo na atualidade.....	121
5. O CICLO SEM FIM.....	129
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXOS.....	139

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, muitos autores têm buscado responder, através das mais diversas correntes teóricas, o que é a criatividade e quais são as suas características, indicando a natureza dialética e interdisciplinar que carrega tal conceito (criatividade). Nessas constantes tentativas em caracterizar e definir o que é ser criativo, surgem múltiplas definições influenciadas pelas mais diversas correntes teóricas, em especial da Psicologia, desde as que abordam e analisam a criatividade através dos processos mentais que estão por trás dos comportamentos (cognitivismo), passando por aquelas que detalham a forma de resposta em relação aos diferentes estímulos (behaviorismo) até as que pressupõem que o ser humano carrega dentro de si, naturalmente, toda a potencialidade do “vir a ser” (inatismo).

Sejam quais forem os “ismos” presentes nestas e em tantas outras correntes teóricas, o fato marcante é que, direta ou indiretamente, parece haver na grande maioria delas uma tendência em se classificar, determinar e/ou nomear as manifestações e acontecimentos que envolvem a criatividade de forma estática, definitiva, como se o ato de criação fosse descolado do indivíduo que o realiza, tornando o conceito ou processo criativo único e independente do indivíduo, da situação e da inserção histórica, social e cultural presente no momento em que a atividade criativa se realiza.

No entanto, acreditamos que a criatividade é um fenômeno que se move entre os atributos dos homens e as exigências da sociedade e que por este motivo tem se tornado cada vez mais reconhecida e de certa forma “cobrada” dos indivíduos na atual sociedade. Conforme relata Vasconcelos:

Nunca se valorizou tanto uma concepção ativa de sujeito na construção do processo de criação como nos tempos atuais. Contudo, a expressão criativa não depende apenas de mecanismos psicológicos e de esforços individuais, mas também de fatores sociais, culturais e históricos. (2001, p. 7)

Alencar (1994), citando o filósofo grego Heráclito através da frase “a única coisa permanente no universo é a mudança”, nos leva a refletir sobre a adaptação e a constituição de novas e diferentes relações estabelecidas entre o indivíduo e o mundo em que vive, relações estas que se moldam com o passar do tempo fazendo com que nada permaneça estável, possibilitando que diferentes modos de participar e atuar frente às demandas sócio-histórico-culturais se estabeleçam, fazendo com que os modos de agir, pensar e se comportar em um determinado momento não sejam os esperados em outro, nos colocando em uma

posição ativa, ou melhor, interativa com o meio que está em constante mudança. Para Vygotsky (1987), é através da atividade criadora, que um ser cria e modifica o seu presente se projetando para o futuro.

O ritmo acelerado no qual as mudanças ocorrem atualmente, segundo Alencar (1996), faz com que as informações e capacitações que possuímos se tornem obsoletas em um período muito curto de tempo, gerando na sociedade, segundo a autora, uma maior necessidade de buscar novas formas de pensar sobre as informações recebidas, motivo pelo qual a criatividade ganha fundamental destaque. Uma dessas mudanças está relacionada à forma de interagir com o novo e acima de tudo com o já existente, “vendo o que todo mundo vê, mas pensando o que ninguém jamais pensou”, através de habilidades e competências relacionadas à criatividade.

Ao direcionarmos o nosso olhar para os diversos estudos sobre criatividade, poderemos verificar que até os anos 70, conforme nos aponta Alencar (2003), a grande maioria desses estudos estava centrado na descoberta ou investigação do perfil do indivíduo criativo e nas técnicas que pudessem favorecer a expressão criativa. Somente após esta data, a partir dos anos 70, pode-se constatar o início de pesquisas que visavam desvendar as influências dos fatores sociais e culturais no desenvolvimento da criatividade. Alencar (2003), menciona as investigações de autores como Amabile, que propôs um modelo componencial para a criatividade com base na afirmação “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que (a) é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e (b) a tarefa é heurística e não algorítmica” (*apud* Alencar 2003, p. 35), procurando, através desse modelo, explicar como fatores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo; e, Csikszentmihalyi, que defende a idéia de que o foco dos estudos em criatividade deve estar centrado nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo, indicando que o seu estudo deve envolver “onde está a criatividade” e não “o que é criatividade”, propondo, através do modelo de sistemas, que o criar resulta da interação de três fatores: a pessoa (bagagem genética e experiências pessoais), domínio (cultura) e campo (sistema social).

Entender a criatividade analisando-a não como um conjunto de mecanismos explicados através de processos fisiológicos, psicológicos ou decorrentes de dons individuais, mas através das relações do homem frente às necessidades de adaptação e inovação exigidas pelo momento histórico no qual está inserido (que são exigências diferentes para homens também diferentes), me possibilitou enxergar que mais importante do que estabelecer pontos comuns, definições e nomenclaturas a respeito da criatividade, é

compreender de que forma ela está relacionada com as interações que o indivíduo tem com o meio em que vive, influenciando direta ou indiretamente aspectos de sua vida, interferindo ou não na apropriação dos conhecimentos e na sua transposição para a vida diária.

Ao refletir sobre a importância que o tema criatividade vem assumindo nas últimas décadas (1990 e 2000), não somente no contexto organizacional, mas nos mais variados contextos de inserção da atividade humana, identificada principalmente através das constantes publicações da área da Administração de Empresas sobre a forma como o “criar/ inovar” está sendo freqüentemente cobrado dos indivíduos no contexto organizacional, o objeto desta pesquisa foi sendo configurado. Porém, antes de pontuar os motivos pelos qual o tema de pesquisa foi escolhido, acredito ser necessário explicar as mudanças pelas quais passei e os conceitos, ou melhor, pré-conceitos que nessa trajetória desconstruí em minha vida pessoal e profissional para chegar à sua definição.

Sou psicóloga e atualmente leciono em uma universidade particular do interior do Estado de São Paulo, para os cursos de Graduação de curta duração (Tecnológicos), também conhecidos como cursos de Gestão. Grande parte de minha vida profissional foi dedicada à Psicologia, mais especificamente a área de Recursos Humanos - Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento - motivo que me levou a ingressar no campo acadêmico ministrando aulas de Gestão de Pessoas, Treinamento, Liderança e Relações Interpessoais para os referidos cursos de Gestão, disciplinas e assuntos que eu acreditava dominar até iniciar o Mestrado em Educação e ter contato com as obras de diversos autores, dentre eles, Vygotsky e Bakhtin. O estudo dos pressupostos teóricos dos referidos autores me fez refletir sobre muitos dos conceitos que em mim estavam “enraizados”, pela minha história de vida e, principalmente, pela minha formação behaviorista e o quanto essa influência me cegava para muitos aspectos relevantes na constituição do ser humano e, acima de tudo, fundamentais para a compreensão dos temas ministrados em minhas aulas, o que passou a me gerar um grande incômodo.

Por diversas vezes me encontrei ou desencontrei nesse processo de construção e reconstrução dos conhecimentos, revendo, refletindo e questionando muitas de minhas práticas como profissional. Foi através dessa nova perspectiva – a histórico-cultural - que passei a ver os acontecimentos da vida do ser humano de outra forma, não mais condicionada, estimulada ou determinada, mas socialmente constituída nas relações. Através da ruptura com meus conceitos anteriores e, ao mesmo tempo, da abertura de novos horizontes a serem explorados, pude perceber os desafios que essa nova forma de compreender o homem poderia me proporcionar.

Baseada nestas ponderações, a presente pesquisa foi idealizada. Assumindo que a criatividade é uma manifestação cultural humana, constituída historicamente nas relações do indivíduo com o meio em que vive, e tomando como principal referencial teórico o da perspectiva histórico-cultural do desenvolvimento humano, postulada por Vygotsky (1991/2000), pelas contribuições de autores tais como Pino (1991/2006), Smolka (2000/2002), Oliveira (1993), Góes (1991), dentre outros, e, através de discussões com autores que pesquisam o tema nos dias de hoje (Alencar 1996, 1997 e Fleith 2004), a pesquisa objetiva realizar uma investigação a respeito de algumas concepções de criatividade presentes na atualidade sob a ótica de alunos, professores e gestores que estão inseridos no contexto da Administração Empresas, problematizando sobre o que é ser criativo nos dias de hoje e refletindo sobre quais as implicações dessas concepções para o sucesso (ou fracasso) profissional do indivíduo na atualidade, frente às demandas da chamada era do globalismo.

Zanella e Titon¹ (2005) realizaram um estudo a respeito das produções sobre criatividade entre os anos de 1994 e 2001, no qual as pesquisadoras apresentam uma série de dados a respeito da composição das pesquisas realizadas sobre criatividade nos últimos anos, dentre os quais, considero dois especialmente relevantes para embasar essa pesquisa. O primeiro se refere aos dados relativos ao *tipo de estudo* presente nas pesquisas, que demonstra a grande concentração das produções de caráter experimental identificada em 39% das obras analisadas, seguido pela pesquisa de levantamento (27,1%), estudo de caso (18,6%), estudo teórico (13,2%), pesquisa documental (8,5%), pesquisa “*ex-post-facto*” (1,7%) e classificada como outras, a pesquisa ação e de campo (5,1%), indicando o reduzido número de pesquisas sobre criatividade nas quais o pesquisador vai a campo interagindo/explorando ou investigando a complexa subjetividade do seu objeto de estudo. O segundo refere-se ao suporte ou *referencial teórico* utilizado nas produções investigadas, apontando o predomínio da abordagem Psicométrica presente em 33,8% dos trabalhos, seguida pela Psicanalítica (19,1%), as Híbridas (7,4%), a Fenomenológica (5,9%), a Histórico-cultural (4,4%), referências à teoria de Jung, Nietzch e Deleuze (8,8%), e, outras não identificadas (20,6%); indicando a escassez de trabalhos sobre a criatividade baseados nos pressupostos teóricos assumidos nesta pesquisa, ou seja, o da perspectiva histórico-cultural.

¹ Pesquisadoras do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC que realizaram um estudo sob título: Análise da produção científica sobre criatividade em Programas Brasileiros de Pós-Graduação em Psicologia (1994-2001), através da análise de 68 resumos de teses/dissertações, disponíveis na base de dados Capes.

Conforme apresentado por Rocha (1994), é fundamental localizar o homem nas situações concretas de vida, organizadas segundo determinadas particularidades, para que se possa compreender a sua constituição, e olhar cuidadosamente para as formas sociais e culturais que participam desta constituição, para, posteriormente, elaborar categorias explicativas que respondam pelas suas atuais transformações. Visando atender os objetivos propostos nesta pesquisa em consonância com a perspectiva teórica assumida, segmentamos a apresentação deste estudo em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, teceremos algumas considerações a respeito da diversidade existente na definição do tema criatividade através de uma retomada dos principais fatores norteadores de tais definições nos campos da Psicologia, Educação e Administração de Empresas, fundamentais para a contextualização e análise das transformações nas concepções de criatividade presentes nos dias atuais.

No segundo capítulo, refletiremos sobre a atividade criadora do homem, através dos pressupostos da perspectiva histórico-cultural, apresentando inicialmente algumas considerações de Vygotsky a respeito da constituição social do homem e posteriormente suas concepções a respeito da atividade criadora do ser humano, que darão sustentação teórica a esta pesquisa.

No terceiro capítulo, nos reportaremos aos aspectos teórico-metodológicos adotados nas investigações sobre as concepções de criatividade presentes na atualidade e apresentaremos os caminhos percorridos para sua realização. Apresentaremos ainda, algumas considerações sobre ideologia e linguagem em Bakhtin e sobre a Análise do Discurso em sua vertente francesa, que possibilitou e embasou a realização das análises do material empírico construído ao longo da pesquisa.

Na seqüência, traremos, no quarto capítulo, alguns fragmentos das entrevistas realizadas com professores, alunos e gestores da área da Administração de Empresas, bem como as suas respectivas considerações e análises, nas quais buscamos refletir e problematizar alguns aspectos das concepções de criatividade presentes na contemporaneidade.

Com isso, esperamos que a presente pesquisa possa proporcionar - a professores, alunos, gestores e todos aqueles que se interessam em estudar as concepções de criatividade que estão presentes na atualidade - uma reflexão sobre o ato criativo não como algo estático ou acabado, mas como produto da atividade humana, por isso dinâmico, mutável e constituído através de um processo sócio-histórico-cultural de desenvolvimento, assim como o próprio homem.

1. CRIATIVIDADE E SUA DIVERSIDADE DE CONCEITOS

Na tentativa de descobrir, na atualidade, que concepções de criatividade estão presentes na ótica de professores, alunos e gestores da área da Administração de Empresas, uma questão torna-se primordial: afinal, o que é criatividade? Responder a essa questão implicou várias indagações, como: que é criatividade para quem? Em que momento da história? Segundo que referencial teórico? As possibilidades de resposta para essas, aparentemente simples questões, são inúmeras.

Pesquisadores que estudam o tema criatividade na atualidade, dentre eles Alencar (1995/1996), Fleith (2004) e Zanella (2005/2007), afirmam que criatividade é uma palavra hoje utilizada corriqueiramente no dia-a-dia de muitos indivíduos nas mais distintas situações de interação social, como no trabalho, na escola, na família, entre os amigos, *etc.*, com uma ampla variedade de intenções e objetivos. Pode-se falar em criatividade para se referir a algo novo, surpreendente e inusitado, para se abordar aspectos relativos à inovação e originalidade, a inteligência e as diferentes formas de manifestá-la e até mesmo para argumentar ou justificar padrões esperados (ou não) de comportamentos dos indivíduos na sociedade, fazendo com que, mesmo sendo a criatividade uma palavra frequentemente utilizada no cotidiano das pessoas, seu significado ainda seja extremamente complexo e difuso.

Para Becker,

[a] criatividade é um conceito [...] de difícil definição, que se condiciona segundo o âmbito de aplicação e que pode ser abordado a partir de inúmeras perspectivas diferentes. [...] há criatividade na música, literatura e artes, que são as áreas onde tradicionalmente se aplica o conceito, mas também existe a criatividade científica, a criatividade tecnológica e diversas outras formas de pensamento original. Já as instâncias, onde diferentes abordagens são utilizadas para se estudar a criatividade, conseguem ser tão ou mais variadas do que as múltiplas esferas de aplicação da palavra. (Becker, <http://www.scielo.br/scielo.php>, acesso em outubro, 2007)

Zanella (2005) aponta que nos últimos anos houve um aumento crescente do número de pesquisas que, direta ou indiretamente, abordam o tema criatividade, afirmando que este assunto vem, atualmente, suscitando o interesse de diversos pesquisadores em diferentes áreas do conhecimento humano, indicando a natureza dialética e interdisciplinar que carrega tal conceito, em que as manifestações criativas podem transitar entre “talento”, “dom”, “habilidade”, “capacidade”, “mecanismo cognitivo”, dentre outras.

A não ser que nos contentemos com definições, a meu ver, simplistas, de criatividade como “a habilidade de criar algo”, encontradas geralmente nos dicionários, investigar os aspectos relativos à criatividade não é uma tarefa tão simples como a princípio pode parecer, pois as dificuldades encontradas em seu estudo, conforme apresentado por Zanella (2005) não estão relacionadas a problemas na viabilização e efetivação das pesquisas ou a escassez dos estudos sobre o tema, mas as múltiplas e variadas formas de vislumbrar como o criar é “compreendido” através dos diferentes referenciais e pressupostos teóricos nos diversos campos de estudo existentes ao longo da história.

Para exemplificar essa diversidade, vejamos algumas das definições encontradas a seu respeito:

Criatividade é a descoberta e a expressão de algo que é tanto uma novidade para o criador quanto uma realização por si mesma. (Kneller, 1978, p. 31)

[...] um fenômeno complexo e multifacetado, que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias. (Alencar, 1996, p. 3)

Criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo. (Stein *apud* Alencar, 1995, p.13)

Representa a emergência de algo único e original. (Anderson *apud* Alencar, 1995, p.13)

[a] obra criadora constitui (...) um processo histórico consecutivo, onde cada nova forma se apóia nas precedentes. (Vygotsky 1987, p. 37)
[Tradução nossa]

Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente comunicar resultados. (Torrance *apud* Alencar, 1995, p.13)

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo da atividade, trata-se, nesse ‘novo’, de coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar. (Ostrower, 1998, p.09)

[...] a criatividade uma capacidade pessoal, universal, diversamente

distribuída na população. (Maynard *apud* Vainsencher, 1982, p. 9)

[...] um processo natural nos seres humanos, através do qual uma pessoa se conscientiza de um problema, de uma dificuldade ou mesmo de uma lacuna nas informações, para o qual ainda não aprendeu a solução; procura, então, as soluções possíveis em suas experiências prévias ou nas experiências dos outros. (Torrance, 1974, p.2)

É possível, no entanto, identificar que, mesmo diferentes, os conceitos podem apresentar pontos de semelhança, como os relativos à etimologia da palavra criatividade, que envolve, segundo Ferreira (1997), o criar, o dar existência, o formar ou o produzir algo, que de alguma forma, represente a emergência do novo para o indivíduo ou para a sociedade na qual está inserido, aspecto este que não faz com que tais conceitos, por mais similares que possam superficialmente parecer, sejam equivalentes, pois foram forjados a luz de diferentes referenciais teóricos através de distintas concepções de homem, de mundo e de sociedade.

Kneller (1978) aponta basicamente quatro categorias nas quais, geralmente, se ancoram as definições de criatividade. A primeira categoria está baseada nas características que estão presentes na pessoa que cria, em suas atitudes, valores, temperamento e hábitos; a segunda é marcada por processos mentais que envolvem as formas de pensamento, motivação e aprendizagem do processo de criação; a terceira categoria focaliza a criatividade em função de seus produtos materiais, como por exemplo, a pintura, a escultura e as invenções; e a quarta e última categoria nos remete às influências ambientais e culturais que perpassam a atividade criadora.

Tendo em vista as múltiplas e complexas possibilidades de definições a respeito do tema criatividade, podemos inferir que, seria praticamente impossível formular um conceito aceito por todos – teóricos e teorias - a seu respeito, o que nos faz direcionar os estudos desta pesquisa não para a investigação e elaboração de uma definição ou redefinição de um conceito sobre criatividade, já que isso seria inviável, mas nos direciona para a necessidade de buscar respostas para a questão – o que é criatividade? – mediante a investigação das concepções sobre o ser criativo para determinados indivíduos que ocupam diferentes papéis sociais em um determinado momento sócio-histórico-cultural, fazendo assim, com que não tomemos, especificamente, nenhum conceito de criatividade como “certo” ou como único suporte para o desenvolvimento desta pesquisa.

Bock (1996, p. 29) afirma que “[...] toda e qualquer produção humana [...] tem por trás de si a contribuição de inúmeros homens, que numa dimensão e tempo anterior ao presente,

fizeram indagações, realizaram descobertas, inventaram técnicas e desenvolveram idéias”, construindo assim a história, nos levando a refletir que buscar respostas sobre o que é criatividade implica também entender que as suas diferentes concepções, manifestações e construções estão perpassadas por diferentes momentos históricos, nos quais existiram demandas específicas de distintas áreas do conhecimento, que foram colocadas, direta ou indiretamente, pela realidade social, econômica e cultural do momento vigente, fazendo com que as definições a respeito da atividade criadora fossem forjadas à luz de um determinado referencial teórico que prevaleceu durante este período, influenciando e refletindo os diferentes modos de se compreender a relação constitutiva do homem na sua interação com o mundo.

Da mesma forma, ao investigar as concepções de criatividade existentes na contemporaneidade, necessitamos também direcionar nossa atenção aos princípios teóricos e metodológicos, construídos ao longo da história, que estão refletidos em tais conceitos e concepções, princípios estes que, como a maioria dos estudos que conhecemos, foram inicialmente forjados na Antigüidade, enquanto idéias imersas nos estudos da Filosofia e que posteriormente - a partir do século XIX - ganharam uma fundamentação mais sólida e científica através das investigações, principalmente, da área da Psicologia dentre outras áreas do conhecimento humano, que se interessaram por seu estudo.

A seguir, apresentaremos alguns estudos e referenciais teóricos relacionados à criatividade, que foram postulados ao longo da história, que nortearam, e ainda hoje norteiam o seu conceito nos campos da Psicologia, Educação e Administração, que são fundamentais para o aprofundamento desta pesquisa.

1.1. Na Psicologia

O interesse pelas questões de que hoje se ocupa a Psicologia, como por exemplo, a inteligência, a memória, os comportamentos anormais, *etc.*, na verdade remonta à Antigüidade. A Grécia, berço da civilização ocidental, foi o local onde se originaram diversos estudos, dentre eles os da Filosofia, que tem influência na base de praticamente todas as ciências que atualmente conhecemos, motivo que nos faz, antes de apresentar algumas das principais teorias desenvolvidas na Psicologia, ressaltar a importância da Filosofia como primeira forma de desenvolvimento do pensamento humano racional, quando das primeiras indagações do homem sobre o mundo.

Já na Antigüidade, podemos encontrar através das idéias de alguns pensadores e das suas diferentes formas de compreender o homem e suas relações com o mundo, os primeiros indícios das concepções sobre a criatividade, nas quais, segundo Kneller (1978) as manifestações que envolvem a criação (ou a imaginação) são concebidas por alguns pensadores, como uma inspiração divina, por outros, como uma manifestação de loucura, e até mesmo, como uma espécie de genialidade que somente é manifestada por poucos indivíduos.

Embora encontremos neste período indícios sobre algumas concepções a respeito da criatividade, não nos deteremos na apresentação do seu estudo, porém direcionaremos o nosso olhar para um período posterior, no qual os estudos sobre a constituição do ser humano deixam de estar alicerçados nos estudos metateóricos da Filosofia e passam a estar alicerçados em princípios e técnicas defendidas cientificamente pela Psicologia que, conforme apresentado por Bock (1996), ganha a partir do século XIX uma maior credibilidade através do seu reconhecimento efetivo como ciência, que objetiva não só compreender o homem e seus comportamentos, mas também intervir sobre eles. Sendo assim,

[...] a psicologia deixa de ser o estudo da vida mental e da alma e passa a ser o estudo da consciência ou dos fatos conscientes. Assim, estruturada e sistematizada, a psicologia passa a ser uma ciência autônoma, não mais um apêndice da filosofia e da fisiologia. (Freire, 1997, p. 92)

A Psicologia, assim como as demais ciências, é produto da evolução de um conjunto de acontecimentos sociais, históricos e culturais, que culminaram por estruturar idéias que fundamentaram e possibilitaram o seu surgimento como ciência. De uma forma geral, a Psicologia é vislumbrada como a ciência que estuda o comportamento humano, com o intuito de conhecer a sua natureza e também dominá-la, transformá-la segundo suas necessidades.

O início da Psicologia Científica é marcado fundamentalmente por três correntes teóricas, a saber: o Funcionalismo, o Estruturalismo e o Associacionismo. O Funcionalismo, segundo Freire (1997), que teve como um dos principais representantes William James, buscava respostas para questões como: “o que fazem os homens” e “por que o fazem”, procurando compreender o funcionamento e utilização da consciência humana, na medida em que o homem a usa para adaptar-se ao meio. Os estudos realizados através desta corrente teórica deveriam dirigir-se aos aspectos instrumentais da consciência. No Estruturalismo, fundado por Wundt, a preocupação também é a consciência, principalmente, os seus

aspectos estruturais (estrutura do sistema nervoso central). Segundo Freire (1997, p. 99), “[...] o estruturalismo define a psicologia como a ciência da consciência ou da mente [...] e a mente seria a soma total dos processos mentais”; Já o Associacionismo, representado por Thorndike, busca estabelecer os princípios e as leis que regem a associação de idéias, tendo como questão central saber o que faz com que as idéias se unam e guiem umas às outras e, como estas idéias associadas se tornam estáveis e duradouras.

Foi a partir do desenvolvimento e estruturação dos princípios dessas três primeiras correntes teóricas da Psicologia que, posteriormente, derivaram diversas outras escolas psicológicas que, à luz de diferentes concepções e distintos autores deram origem aos pressupostos teóricos presentes: no Inatismo, no Behaviorismo, no Cognitivismo, no Humanismo, na Psicanálise e na Teoria da Gestalt, dentre outras.

Conseqüentemente, foi a partir do momento em que os estudos sobre o ser humano passam a estar alicerçados em princípios defendidos cientificamente pela Psicologia e por suas diversas correntes teóricas, que as investigações sobre a imaginação e a criatividade humana passaram a, gradualmente, receber maior atenção e destaque; motivo que nos leva a apresentar, a seguir, de maneira sucinta, alguns dos princípios norteadores destas correntes teóricas e sua respectiva forma de conceber a atividade criadora, que é foco de investigação nesta pesquisa.

Os princípios do Inatismo, segundo Rego (1995), estão fundamentados na concepção de um ser humano pronto, com suas capacidades, valores, comportamentos, determinados desde o seu nascimento. O ser humano é constituído em sua essência por fatores que são herdados, ou seja, hereditários. Essa perspectiva entende que o ser humano é um sujeito que nasce com todas as suas potencialidades, com dons e aptidões que serão desenvolvidos posteriormente com o processo de amadurecimento biológico do indivíduo. O homem, nesta concepção, é dotado de determinados dons que se manifestarão ao longo de sua vida; sendo assim, sua personalidade, emoção, pensamento e temperamento são determinados desde o seu nascimento. Para os inatistas, ao aprender, o ser humano simplesmente aprimora aquilo que já é inato.

Nesta perspectiva, encontram-se ancoradas as teorias que assumem as manifestações criativas como algo inerente ao homem, acreditando que a criatividade está associada a habilidades ou dons individuais presentes no homem desde o seu nascimento e manifestados gradativamente ao longo de sua vida. Diante desta realidade, os indivíduos dotados de criatividade e imaginação poderão aprimorá-la e os que não foram agraciados com esta habilidade não a manifestarão, justificando assim as diferenças individuais e as causas dos

possíveis sucessos (ou fracassos) do indivíduo, em áreas específicas de sua atuação e interação, em que tais habilidades (dons) sejam fundamentais.

De forma oposta às concepções postuladas pelo Inatismo, para o Behaviorismo, o homem é conseqüência das forças ou influências do meio, que pode ser manipulado. Keller (*apud* Bock, 1996, p. 41), postulando o comportamento como objeto de estudo da Psicologia, ressalta que “[...] só quando se começa a relacionar os aspectos do comportamento com os do meio é que há a possibilidade de existir uma psicologia científica”, ressaltando à importância de se definir o fato psicológico através das manifestações do comportamento observável.

Conforme apresentado por Dorin (1994, p. 41), no Behaviorismo “[...] o comportamento é composto de unidades de estímulo-resposta que podem ser estudadas separadamente ou como partes de um padrão reativo”, sendo assim, conforme relata o autor, os traços, as habilidades os talentos e as aptidões do indivíduo são aprendidos e não inatos.

O Behaviorismo ou a Psicologia Aplicada ao Comportamento tem como objeto o estudo da conduta humana e animal. Para Freire (1997, p. 110), esse estudo compreende “[...] uma ação preventiva do comportamento que leva a busca e elaboração de leis que devem regular a sua formação e o seu controle”. Para a autora, as teorias e os modelos psicológicos Behavioristas fundamentam-se na experimentação, no controle e no condicionamento do comportamento, caracterizando seus estudos pela atenção dada aos fenômenos observáveis, mensuráveis e pela influência do meio no comportamento manifesto pelo indivíduo.

Para Watson, iniciador do Behaviorismo Metodológico, toda a aprendizagem consiste em condicionar respostas. Conforme apresentado por Gonzáles (2006, p. 4), para o autor, “[...] a aprendizagem da linguagem oral, da escrita e mesmo das emoções não passa de reações que apresentamos a vários estímulos, devido a certas condições de nossa experiência anterior”. Toda aprendizagem desta natureza é explicada como resultante de condicionamento ou de emparelhamento de estímulos.

Skinner, um dos pioneiros do Behaviorismo Radical diz:

Eu creio que uma análise científica do comportamento deve supor que o comportamento de uma pessoa está controlado por suas histórias genética e ambiental, e não pela pessoa mesma como agente iniciador e criativo; mas não há aspecto da posição comportamentalista que tenha dado lugar a objeções mais violentas que este. Desde logo, não podemos provar que o comportamento humano como um todo está completamente determinado, mas esta proposição vai fazendo-se mais plausível na medida em que se acumulam os fatos, e creio que há chegado ao ponto em que se deve

considerar seriamente suas implicações. (B.F. Skinner
<http://www.behaviorismo.psc.br/>)

Os seguidores dessa corrente teórica buscam estudar o comportamento observável, de forma objetiva, tentando eliminar ou minimizar os aspectos que sejam subjetivos através do controle das variáveis do ambiente. Através do método científico experimental, estudam-se os eventos ambientais (estímulos) e os comportamentos observáveis (respostas) dos seres humanos e dos animais como um todo. Skinner adotou uma posição extrema, afirmando que apenas o comportamento pode ser estudado, podendo ser totalmente descrito, visto que este é mensurável, observável e perceptível através de instrumentos de medida.

Para os analistas do comportamento, a criatividade é uma resposta do indivíduo às demandas provenientes do ambiente. Barbosa (2003), em seu artigo “*A criatividade sob o enfoque da análise do comportamento*”, afirma que:

Os analistas do comportamento costumam referir-se ao “comportamento criativo”, em substituição ao termo “criatividade” [...] Esse cuidado, também tomado na referência a outros termos da linguagem não-científica ou adotados por algumas abordagens psicológicas, está relacionado à evitação de transformar uma propriedade do comportamento em um evento interno hipoteticamente deduzido (a criatividade), ao qual se atribui uma função causal do comportamento caracterizado como criativo. Privilegiando uma abordagem externalista do fenômeno, a análise do comportamento considera que a investigação do comportamento criativo demanda uma análise da interação entre o indivíduo e seu ambiente. (Barbosa, 2003, p. 186)

[...] a investigação empírica do comportamento criativo no processo de resolução de problemas e no comportamento verbal é dificultada [...] porque esses são exemplos de comportamentos complexos, que requerem uma engenharia metodológica sofisticada. (*Ibid*, p.193)

Joly (2001), ao pesquisar sobre o tema, assume que para Skinner a criatividade está relacionada à análise funcional das variáveis manipuláveis, que possibilitam o fortalecimento de determinados comportamentos socialmente aprovados. Nesse sentido, considera os comportamentos de exploração e de curiosidade, característicos do comportamento criativo, como possíveis de serem aprendidos “[...] os quais, uma vez aprendidos, podem favorecer a produção de novas idéias e aumentar as oportunidades para o surgimento de comportamentos criativos a serem reforçados” (p.14).

Skinner (1968), ao associar criatividade à aprendizagem, baseando-se no princípio do comportamento operante, considera que para o indivíduo agir criativamente precisa aprender a operar em situações específicas sob o controle de determinadas variáveis e o produto de suas ações será criativo

se for culturalmente aceito. Dessa forma, os conceitos de novo, original e incomum, presentes na definição de comportamentos criativos dependem da história de contingências sociais e culturais dos grupos que os utilizam, tornando-os imprecisos, mutáveis e, assim, impróprios para definir criatividade cientificamente. (Joly, 2001, p.17)

Barbosa (2003) relaciona alguns aspectos que considera importantes para a compreensão do comportamento criativo sob o foco da análise do comportamento. Dentre eles, está o fato de que, uma resposta criativa não se diferencia apenas por ser uma resposta inédita ou original já que qualquer resposta revela um certo grau de ineditismo e originalidade; que para explicar uma ação criativa não é necessário fazer inferências sobre um evento causal interno que é responsável pela “criatividade”, já que uma resposta criativa pertence à classe das respostas operantes e, como tal, está sujeita a fatores determinantes, localizados no ambiente; que a conceituação do comportamento criativo deve se dar com base numa análise funcional, e não na topografia da resposta chamada criativa; e, que, em relação ao ensino do comportamento criativo, “[...] faz-se necessário investigar até que ponto a falta de clareza conceitual e o conhecimento restrito dos fatores que estão relacionados ao desenvolvimento de tal comportamento tornam-se obstáculos para a organização de programas específicos para o desenvolvimento do comportamento criativo”. (p. 193)

Através desse referencial teórico, considera-se que a atividade criadora manifestada através dos comportamentos emitidos pelo homem pode ser desenvolvida (aprendida), estimulada (reforçada) ou inibida (extinta), através do controle das variáveis ambientais que determinam e influenciam o comportamento, fazendo com que a criatividade, manifestada através do comportamento humano, possa ser estabelecida mediante treino, reforços e punições e controle de variáveis ambientais, e sendo por essas características utilizada e encontrada em aplicação por muito tempo, principalmente nos estudos educacionais e empresariais, especialmente na área de Treinamento e Desenvolvimento.

Assim como o Behaviorismo atribui ênfase às manifestações comportamentais, deixando de lado os atributos específicos da consciência, para o Cognitivismo, ele se torna o foco principal.

O Cognitivismo é o ramo da Psicologia que estuda os processos mentais do ser humano, como a organização do conhecimento, processamento da informação, estilos de pensamento, comportamentos em grupo e individuais, *etc.*, visando à aquisição de conhecimentos precisos sobre como os processos mentais funcionam e como são aplicados na vida cotidiana.

Segundo Bock (1996), para os cognitivistas, a aprendizagem está vinculada a uma relação entre idéias e conceitos que abstraímos da nossa experiência, sendo assim, o que mantém um comportamento, são os processos cerebrais centrais, tais como a atenção e a memória, dentre outros, indicando que, “[o] cognitivismo está preocupado com o processo de compreensão, transformação, armazenamento e utilização das informações, no plano da cognição” (p. 101).

Para a psicologia cognitiva, a cognição é entendida como um processo disparado por uma *situação*, compreendida pelos mecanismos perceptivos do cérebro. Tal situação é uma perturbação interna ao indivíduo, possivelmente fruto de uma ressonância causada por algum fator externo. (Souza, 2001, p. 36)

Para o Cognitivismo um dos fatores determinantes para o processo criativo são as habilidades cognitivas diretamente envolvidas no pensamento criativo que, segundo Alencar (1993), são: fluência (capacidade de produzir grande número de idéias sobre um mesmo assunto); flexibilidade (habilidade de produzir idéias diferentes ou conceber variadas categorias de resposta), e, originalidade (respostas pouco comuns). Outras habilidades cognitivas como elaboração, redefinição e sensibilidade para resolver problemas também contribuem para a produção criativa.

Joly (2005) relata que os psicólogos cognitivistas pesquisam e estudam a criatividade “[...] como processo, procurando identificar o estilo cognitivo usado pelos indivíduos para coletarem, processarem e combinarem dados buscando a solução de problemas (p. 12)”. Nesta concepção teórica, a criatividade é vista e estudada em termos de mecanismos e de processos mentais, formas de pensamento, e de etapas e fases de desenvolvimento, buscando-se a compreensão do processo criativo através do entendimento de como as informações são captadas do ambiente, processadas, organizadas intelectualmente e transformadas em idéias que serão posteriormente efetivadas, ou seja, realizadas.

Alguns desses aspectos estão refletidos nas teorias sobre os tipos de pensamento que devem fazer parte do processo de criação, como é o caso do “pensamento divergente” e “convergente” proposto por Guilford: o pensamento convergente move-se em direção a uma resposta convencional, lógica e regrada, e o pensamento divergente direciona-se à exploração, à busca de uma resposta diferente ou criativa. E outros estudos centram-se nas etapas ou nas fases presentes no processo criativo, como Kneller (1978), que apresenta a criatividade como um processo constituído pelas seguintes etapas: preparação, incubação, iluminação, verificação.

A fase de preparação consiste na coleta de informações sobre o problema a ser resolvido, incluindo pesquisas, leituras, anotações, indagações, explorações – enfim, um esforço consciente (no sentido psicanalítico) de busca da solução. Após um período de preparação sem resultados concretos (ou seja, sem a solução do problema), o indivíduo entra na fase de incubação, na qual processos mentais inconscientes são acionados para trabalhar. O inconsciente, “desimpedido pelo intelecto literal, faz as inesperadas conexões que constituem a essência da criação” Essa “essência da criação” é identificada como a fase de inspiração: acontece quando a idéia surge na mente, de forma pronta – trata-se da solução pura e genial para o problema. Essa solução, no entanto, deve ainda ser testada para se verificar a sua validade em termos práticos, e é este o objeto da fase de verificação. (Souza, 2001, p. 34)

Também buscando desvendar os aspectos subjetivos que constituem os comportamentos dos homens, encontramos os pressupostos teóricos do Humanismo que ressaltam o valor intrínseco do indivíduo; é uma perspectiva centrada na pessoa e não no comportamento, enfatizando fundamentalmente a condição de liberdade humana. Os estudos do Humanismo visam à compreensão da pessoa, não o seu controle. Segundo esta concepção, a psicologia não seria a ciência do comportamento, mas a ciência da pessoa.

Rogers (*apud* Alencar, 1994) considera que a criatividade é a tendência do homem para atualizar-se e concretizar suas potencialidades e que para isso deveria estar aberto às experiências, organizar continuamente o *self* e confiar no organismo como um meio de alcançar o comportamento mais satisfatório em cada momento existencial.

Conforme apresentado por Kneller (1978), os humanistas consideram a interação pessoa-ambiente como fundamental para a criação, não bastando apenas o impulso interno para a auto-realização. Neste contexto, é necessário também salientar as condições presentes na sociedade que devem possibilitar à pessoa liberdade de escolha e ação, além de motivação e estímulo para a criação.

A teoria humanista de Carl Rogers enfatiza que criatividade pode ser tanto a teoria da relatividade de Einstein, quanto uma nova receita de bolo feito por uma cozinheira. É necessário, entretanto, que o indivíduo possua a habilidade de lidar com conceitos e elementos, de brincar espontaneamente com idéias, cores, formas, relações, de expressar o ridículo, transformar os elementos, de ver a vida de uma forma nova e significativa. Central para todo tipo de atividade criativa é o que ele chama de “abertura à experiência”, que é, exatamente, o oposto de defesa psicológica. O fato de o indivíduo perceber ou não as categorias, como predeterminadas, influi em sua habilidade de criar algo novo. Outra condição importante, para haver criatividade, é que a avaliação do produto final seja feita internamente, que o próprio indivíduo julgue o ato de criação. Este tem que, primeiramente, satisfazê-lo e, em segundo plano, à sociedade. É necessário, igualmente, que haja liberdade psicológica e que não se faça

uma avaliação do indivíduo. Segundo Rogers, uma pessoa é criativa na medida em que realiza suas potencialidades como ser humano. O meio ambiente pode, apenas, maximizar a possibilidade de emergência da criatividade. (Vainsencher, 1982, p.7)

A criatividade nesta perspectiva está intimamente relacionada à motivação e às condições ambientais favoráveis para o desenvolvimento ou, melhor dizendo, para o estímulo ao impulso interno para a manifestação da criatividade. Dessa forma, quanto mais favorável, agradável para a pessoa for o ambiente no qual ela está inserida e interagindo, maior será a sua motivação para a ação criadora e vice-versa.

Uma outra concepção teórica presente na Psicologia e que merece destaque é a da Teoria da Gestalt. O termo Gestalt tem origem alemã e não tem tradução específica em outras línguas. A Psicologia da Gestalt é conhecida como o estudo da forma e seu ponto de partida foi o estudo da percepção humana.

A Gestalt dá relevância às relações entre as partes que compõem o todo: “[...] as partes ou elementos que compõem o processo possuem uma organização interna dinâmica que produzirá um todo ou uma síntese criadora, nova” (Freire, 1997, p.116). Os princípios postulados pela Gestalt sugerem que para se compreender o indivíduo é necessário que se tenha uma visão holística a seu respeito, estudando a vida psíquica através do todo de elementos (sensações e imagens) que a constituem, compreendendo o homem em sua totalidade. Segundo Bock (1996, p. 54), “[...] na visão dos gestaltistas, o comportamento deveria ser estudado nos seus aspectos mais globais, levando em consideração as condições que alteram a percepção do estímulo”.

Quanto à expressão “*Gestalt*” trata-se de um fenômeno irreduzível que não pode ser compreendido como a análise fragmentada das partes, pois de forma isolada elas nunca poderão proporcionar uma compreensão do todo, uma vez que o todo é constituído pelas interações e interdependências das partes; portanto, as partes de uma *gestalt* não mantêm sua identidade quando estão separadas de uma função ou no lugar do todo.

A teoria gestaltista, cujos líderes são M. Wertheimer, K. Koffka e W. Kohler, considera a criatividade como a habilidade do indivíduo reverter a relação figura/fundo, parte/todo. Esta habilidade modifica-se nas diferentes idades. O pensamento criador é, primariamente, uma reconstrução de configurações, é “insight”. O “insight” envolve a percepção ou reconhecimento súbito da associação entre duas unidades de pensamento, que eram anteriormente separadas, estabelecendo-se, desta forma, uma nova conexão. É a reconstrução do campo perceptivo do indivíduo; a percepção brusca, no seu ambiente, de novas possibilidades de ação, que o levam, quase que instantaneamente, à solução do problema. (Vainsencher, 1982, p.6)

Para a teoria da Gestalt, o pensamento criador é uma reconstrução de *gestalts*, percepção do todo e não de partes isoladas e a criação tem seu início com uma configuração problemática, que, de certa forma, se mostra incompleta, mas que, ao ser percebida em sua totalidade permite ao criador uma visão sistêmica da situação. Os seguidores desta perspectiva dedicam-se a descobrir as leis que regem a organização da totalidade que compõe as *gestalts*. Segundo Alencar (2003), a teoria da Gestalt teve uma importante contribuição para o estudo da criatividade ao pesquisar sobre o *insight*, considerado o momento repentino em que surgem, ou elucidam-se as idéias criativas, através de “uma compreensão imediata”, enquanto uma espécie de “entendimento interno” (Bock, 1996, p. 60).

Para finalizar, não poderia deixar de abordar a Psicanálise, na qual a primazia na existência humana tem sua origem nos processos inconscientes.

A Psicanálise é um método interpretativo de investigação e compreensão do homem, que, segundo Dorin (1994, p. 65), “surgiu como uma necessidade de entender e orientar pessoas com desordens de personalidade, sobretudo com distúrbios de natureza emocional (neuroses)”, buscando o significado oculto do que é manifesto através de ações e palavras ou através das produções imaginárias, como sonhos, delírios e associações livres. Um dos principais pressupostos da teoria psicanalítica se encontra no poder da libido e da agressividade que atua como uma mola propulsora da ação dos homens.

Segundo Dorin (1994), um dos princípios da teoria psicanalítica é a do determinismo psíquico, no qual o comportamento está relacionado a determinadas causas, freqüentemente ocultas aos observadores e ao próprio indivíduo, sendo significativos à medida que dão pistas das suas motivações e conflitos ocultos.

Para a teoria da Psicanálise, nós somos dominados e até mesmo dirigidos por processos mentais inconscientes, por desejos, medos, conflitos e fantasias. Segundo essa teoria, o comportamento humano deriva de uma contínua luta entre o desejo do indivíduo para satisfazer instintos sexuais e agressivos inatos e a necessidade de respeitar as regras e exigências do mundo exterior.

Segundo Dorin (1994), os instintos são inconscientes e caracterizam o *id* que constitui o reservatório de energia psíquica ou libido, onde se localizam as pulsões de vida e de morte. O *id* é uma parte biológica, hereditária e irracional, que constitui todos os indivíduos e que funciona em busca do prazer. Para Freud (*apud* Laplanche e Pontalis, 2001, p. 394) “[...] uma pulsão tem sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu objetivo ou meta é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a

ele que a pulsão pode atingir a sua meta”. Para os autores, as pulsões - pulsão de vida e pulsão de morte - passam a ser princípios gerais que regem o funcionamento, não só da vida psíquica, mas de toda a vida orgânica, presente nos animais, nas plantas e nos organismos unicelulares. A pulsão de vida é concebida como a tendência à formação de unidades maiores, à aproximação e à unificação entre as partes dos seres vivos. A pulsão de morte, ao contrário, é vista como a tendência à separação, à destruição e, em última análise, à volta ao estado inorgânico.

O *ego* é a parte do aparelho psíquico que está em contato com a realidade externa tendo sob seu comando o controle voluntário e a tarefa de autopreservação. O *superego* refere-se às exigências sociais e culturais adquiridas no meio em que o indivíduo vive e do qual recebe regras, valores, normas de conduta que vão constituir uma parte de sua personalidade.

Para a Psicanálise, a base para todos os acontecimentos na vida do homem está nos seus processos inconscientes. Segundo Alencar (2003), Freud via no inconsciente a origem tanto da neurose como da criatividade.

Para Sigmund Freud, pai da psicanálise, ela origina-se num conflito dentro do inconsciente. O indivíduo criativo é aquele que aceita livremente as idéias que surgem do ID. Criatividade é uma forma de reduzir tensão, o indivíduo cria para aliviar certos impulsos. É a tese da “catarsis criadora”. Segundo Freud, criatividade e neurose têm a mesma fonte de origem: os conflitos do inconsciente. (Vainsencher, 1982, p. 19)

Segundo Kneller (1978, p. 34), “Freud sustenta que o artista encontra na arte um meio de exprimir os conflitos interiores que de outra maneira se manifestariam como neuroses”. Direcionando a descarga de sua energia (libido) através das manifestações criativas o indivíduo estaria, por meio da *sublimação* - mecanismo de defesa presente no indivíduo através do qual os impulsos e desejos são exteriorizados indiretamente – substituindo o impulso sexual ou agressivo por outro socialmente aceito e/ou reconhecido como útil ou desejável, por exemplo, nas atividades e produções realizadas através da arte, da escultura, da pintura, *etc.*, de forma que esses impulsos e desejos possam ser satisfeitos ou realizados.

A sublimação, segundo Adami (2006), refere-se à plasticidade e maleabilidade em que a força pulsional tende a se expressar, “[...] seria uma forma de troca entre o alvo da ordem sexual por outro não sexual, a passagem de uma satisfação para outra” (p.30). A criação seria uma forma de sublimação, ou seja, uma forma de atingir indiretamente algo que, de forma consciente, não seria possível atingir. Sendo assim, a criatividade, através de um viés

sublimatório, “[...] pode ser referida tanto como uma satisfação, quanto aptidão da pulsão para encontrar novas formas de satisfações não sexuais (Adami, 2006, p. 30)”.

Para a Psicanálise, a criatividade também está relacionada à imaginação, que estaria presente principalmente nas brincadeiras e nos jogos da infância. Kneller (1978) relata que, para Freud as crianças ao brincar produzem um mundo imaginário com o qual interagem, reorganizando os componentes presentes no mundo de novas maneiras.

Parando de brincar ao se tornar adulto, o indivíduo só aparentemente desiste desta grandiosa fonte de prazer. Ao perder a ligação com os objetos reais das brincadeiras, passa a fantasiar. Suas fantasias podem ser tanto desejos eróticos quanto desejos de engrandecimento. O artista ou criador, como não possui os meios de alcançar determinadas satisfações, foge da realidade, passando a elaborar desejos imaginários. Segundo Freud, não está longe de ser um neurótico; criar é o seu consolo, é a gratificação do seu próprio inconsciente inacessível. (Vainsencher, 1982, p. 6)

Em suma, podemos verificar que através dos estudos da Psicologia e da Psicanálise, como ciências que investigam o homem e a origem de seus comportamentos, as concepções a respeito da criatividade se ampliaram ao mesmo tempo em que se fragmentaram e diversificaram as formas e os princípios norteadores de sua compreensão, dando à constituição desta e às suas ações justificativas que envolvem características inatas, condicionadas por estímulos e respostas, processadas através de mecanismos cognitivos, motivadas por fatores individuais, compreendida através de *gestalts* ou explicadas através de processos inconscientes e de pulsões sexuais.

Nota-se, porém, que as teorias anteriormente apresentadas privilegiam ora o indivíduo ora o ambiente, sem considerar a relação dialética entre eles, ou seja, sem considerar a relação constitutiva do indivíduo na e pela sociedade, aspecto fundamentalmente relevante considerado pela Perspectiva Histórico-cultural, assumida como referencial teórico básico para o desenvolvimento desta pesquisa e para a qual dedicamos um capítulo à parte neste trabalho (Capítulo 2).

Antes de finalizar, acredito ser relevante indicar alguns dados, apresentados por Alencar (2003) sobre as pesquisas recentes que vêm sendo desenvolvidas sobre o referido tema.

Segundo a autora, até os anos 70, a grande maioria dos estudos sobre a criatividade esteve centrado nas características do indivíduo que cria, podendo ser constatado somente após este período um aumento das pesquisas que visavam desvendar alguns fatores pertencentes ao contexto no qual o indivíduo está inserido.

Os estudos recentes sobre a criatividade que abordam tais fatores são, segundo a autora, os desenvolvidos por Amabile e Csikszentmihaly. Amabile propõem um *Modelo Componencial* para a criatividade com base na seguinte afirmação, “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que (a) é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e (b) a tarefa é heurística e não algorítmica” (*apud* Alencar 2003, p. 35). Através desse modelo, a autora procura explicar como fatores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo.

O *Modelo dos Sistemas* desenvolvido por Csikszentmihaly defende a idéia de que o foco dos estudos em criatividade deve estar centrado nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo, indicando que o estudo da criatividade deve envolver “onde está a criatividade” e não “o que é criatividade”, propondo que a “[...] criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico” (Alencar, 2003, p. 6), e, ressaltando, através do modelo de sistemas, que a criatividade é um processo que resulta da interação de três fatores: o indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais), domínio (cultura) e campo (sistema social).

Ao refletirmos sobre esses dois modelos apresentados por Alencar, observamos que, de certa forma, eles acabam misturando aspectos das teorias psicológicas anteriormente apresentadas em sua construção, nos parecendo que o seu foco está mais nos aspectos do comportamento, da motivação ou do pensamento, do que efetivamente nos fatores do contexto histórico-cultural, e/ou da relação constitutiva do indivíduo com esse meio, como nos sugere Alencar.

Sendo assim, para finalizar este capítulo, ressaltamos novamente o caráter dialético e interdisciplinar que carrega o conceito criatividade, fazendo com que as concepções a seu respeito sejam construídas segundo o seu âmbito de aplicação a partir de inúmeras perspectivas diferentes ou em alguns pontos até mesmo complementares, estando essas construções e percepções existentes em distintas áreas do conhecimento humano perpassadas pelos estudos desenvolvidos ao longo dos anos pelas correntes teóricas da Psicologia.

1.2. Na Educação

A preocupação com a criatividade no âmbito educacional é algo recente. Rosas (*apud* Alencar, 2004) aponta que no Brasil o espaço para o desenvolvimento da criatividade é

muito restrito, argumentando que, com exceção das escolas especializadas e/ou dos departamentos de artes, é no Ensino Superior que menos se fala e pensa em criatividade.

Torna-se mais difícil compreender o presente sem olhar para o passado, sendo assim, retomo brevemente, neste momento, algumas características marcantes de algumas tendências educacionais que têm influenciado os modelos vigentes, com os quais travamos constantes batalhas.

A maioria dos educandos e dos educadores que freqüentam atualmente o Ensino Superior tem em sua história de vida alguma bagagem de ensinamentos transmitidos por uma sociedade provinda de uma cultura tradicionalista, burocrática e rígida, com influências de modelos educacionais que priorizavam o tradicionalismo e o passado. Segundo Ghiraldelli (1994), no Brasil, por mais de duzentos anos prevaleceram as diretrizes pedagógicas dos jesuítas. A pedagogia jesuítica estava fundamentada na unidade de professor, unidade de matéria e unidade de método, postulando que cada turma deveria permanecer com o mesmo mestre do começo ao fim dos seus estudos; os professores deveriam utilizar a mesma metodologia, e os assuntos estudados deveriam contemplar autores ligados ao pensamento oficial da Igreja, tornando o ensino metódico, controlado e restrito aos princípios religiosos vigentes, no qual o desenvolvimento da atividade criadora do homem não era contemplado.

Mesmo tendo conservado algumas características da pedagogia jesuítica, a abordagem tradicional de ensino não pode ser comparada a ela. A Pedagogia Tradicional, influenciada pelo filósofo alemão Johann Friedrich Herbart (1776 – 1841), considerava a psicologização da educação como uma das condições para que a pedagogia se tornasse uma ciência.

Foi a partir da idéia da “pedagogia como ciência da educação” que Herbart desenvolveu a sua teoria da aprendizagem e o “método expositivo”. Segundo Mizukami (1986), na Pedagogia Tradicional todo o processo de conhecimento está centrado no professor; o aluno é agente passivo, recebe as informações de maneira sistemática e as executa conforme solicitado, independentemente do seu interesse ou vontade. Nesta forma de educação, as informações são transmitidas pelos professores e repetidas pelos alunos até que os mesmos possam decorá-las e usá-las em alguma situação, como por exemplo, em sua atividade profissional. O ser humano é visto como um ser capaz de armazenar informações, como um depósito, onde as informações recebidas já “prontas” devem ser guardadas e utilizadas quando necessário. As estratégias de ensino enfatizam a uniformidade e o trabalho individual, não havendo interação entre os alunos que são avaliados de acordo com a retenção dos conteúdos apresentados. Nas palavras de Mizukami “[...] a avaliação tem um

fim em si mesma e as notas obtidas funcionam perante a sociedade como níveis de aquisição do patrimônio cultural”(1986, p. 51).

A escola convencional, segundo Torrance, “premia e reforça o raciocínio lógico e convergente, onde os alunos devem sempre encontrar a melhor e única resposta para o problema ao invés de possíveis soluções”. (Rosas *apud* Mizukami, 1986, p. 7)

Portanto, podemos concluir que no modelo pedagógico tradicional o que se prioriza é a assimilação passiva de conceitos prontos e não efetivamente a sua construção e criação singular; dessa forma, as produções realizadas pelos alunos não são reconhecidas por sua inovação e criatividade, mas pela quantidade e volume de conteúdo retido.

Porém, com as constantes mudanças sociais, históricas e culturais ocorridas nas últimas décadas, foi se percebendo aos poucos e, a meu ver, ainda nos encontramos neste ambíguo processo de reconhecimento, que a utilização exclusiva de modelos e práticas de ensino que contemplem a simples transmissão de conhecimentos (exposição verbal e leitura) já não é suficiente para a formação de indivíduos atuantes, de certa forma esperados (idealizados) pela sociedade moderna. Segundo Saviani (1987), a partir dessas e de outras diversas críticas feitas à Pedagogia Tradicional, surge gradativamente no campo educacional uma nova forma de se compreender o processo de ensino, em que o sujeito deixa de ser agente passivo e passa a ser visto como agente integrante deste processo, então denominada de Escola Nova.

A Escola Nova foi provavelmente a primeira iniciativa pedagógica que procurou superar as limitações da Pedagogia Tradicional. Segundo Ghiraldelli (1994), a Pedagogia Nova surgiu de distintas experiências educacionais ocorridas tanto na Europa como nos EUA no final do século XIX e início do século XX, apresentando como o seu maior expoente americano o filósofo e professor universitário John Dewey (1859 – 1952).

Ao contrário da psicologia herbatiana, a psicologia ligada ao escolanovismo deweyano sustentava que o interesse e a motivação não eram frutos do pensamento ideativo, ou seja, interesse e motivação não eram resultados do processo de aprendizagem, mas sim condições básicas para o início de tal processo. Ao contrário de Herbart, que preparou “cinco passos” de ensino, Dewey formulou cinco passos para o funcionamento do raciocínio indutivo: tomada de consciência do problema, análise de elementos e coleta de informações, sugestões para as soluções do problema – hipóteses, desenvolvimento das sugestões apresentadas e experimentação; recusa ou aceitação de soluções. (Ghiraldelli, 1994, p. 25)

Nesta concepção de educação, a escola não repassaria simplesmente os conteúdos

propostos, mas despertaria nos alunos a vontade de aprender, apontando principalmente para mudanças:

[...] da questão pedagógica do intelecto para o sentimento; do aspecto lógico para o psicológico; dos conteúdos cognitivos para os métodos ou processos pedagógicos; do professor para o aluno; do esforço para o interesse; da disciplina para a espontaneidade; do diretivismo para o não-diretividade; da quantidade para a qualidade; de uma pedagogia de inspiração filosófica centrada na ciência da lógica para uma pedagogia de inspiração experimental baseada principalmente nas contribuições da biologia e da psicologia. Em suma, trata-se de uma teoria pedagógica que considera que o importante não é aprender, mas aprender a aprender. (Saviani, 1987, p. 13)

Acreditando que o ensino deve estar centrado no aluno e em suas motivações e que o professor é um facilitador do processo de descoberta do conhecimento, esta tendência pedagógica pressupõe um constante e dinâmico processo de interação entre educador e educando, propõe que a aprendizagem seja estimulada através de atividades criativas, em que os interesses individuais e a motivação interna sejam considerados, possibilitando assim, aos agentes envolvidos no processo de ensino criar condições e situações novas de aprendizagem.

As idéias inovadoras defendidas pelo movimento da Escola Nova proporcionaram uma abertura para que novos conceitos e pensamentos fossem discutidos na educação, dentre eles os postulados pelo Construtivismo, tendência pedagógica na qual se concebe a idéia de que o conhecimento nunca está pronto e acabado, mas que ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, no qual a educação tem uma função problematizadora e conscientizadora na formação dos alunos, sujeitos históricos e sociais que constroem e mudam a sua realidade, estudos marcados fundamentalmente pela teoria de Jean Piaget numa abordagem interacionista, também conhecida como Epistemologia Genética.

Para Piaget (*apud* Vasconcelos, 2001), o desenvolvimento da inteligência é uma criação contínua, na qual cada estágio do desenvolvimento produz algo novo, diferente do que já existia; desse modo, todo o desenvolvimento é caracterizado pelo aparecimento de novas estruturas.

Uma outra tendência que ainda hoje influencia fortemente os modelos educacionais vigentes no Ensino Superior (e em outros níveis de ensino) é a do Tecnicismo. Visando atender as demandas provenientes de uma época de extrema expansão industrial, conforme apresentado por Libâneo (1985), surge no Brasil, nos anos 70, o modelo tecnicista, no qual o

aluno é levado a atingir com eficiência e produtividade os objetivos previamente definidos pelo sistema de escolar que passa a funcionar de forma semelhante a uma empresa. Buscando preparar os alunos para o mercado de trabalho e integrá-los ao sistema social global, o modelo em questão faz uso de uma instrução programada, com relações estruturadas e com papéis definidos, onde não há espaço para a criatividade, somente para a especialização na função. Inspirado nas teorias behavioristas da aprendizagem e na abordagem sistêmica do ensino, os pressupostos da Pedagogia Tecnicista levaram a um processo de burocratização da organização escolar, pois se entendia que a racionalização do processo educacional ocorria na medida em que se controlava a sua ação.

Dentro dessas diversas tendências pedagógicas que têm se firmado nas instituições escolares através da prática dos professores ao longo dos anos, não poderíamos deixar de mencionar, conforme apontado por Libâneo (1985), três tendências que enfatizam a finalidade sócio-política da educação e que também marcaram e ainda hoje marcam a educação brasileira: a Pedagogia Libertadora, a Libertária e a Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos.

A Pedagogia Libertadora, influenciada principalmente pelas idéias de Paulo Freire, conforme apresentado por Libâneo (1985), parte do pressuposto que aprender é um ato da realidade concreta, que o indivíduo chega ao conhecimento através de um processo de compreensão e reflexão crítica, em que o educador e o educando são vislumbrados como sujeitos do ato do conhecimento e os conteúdos do ensino são extraídos da problematização da prática de vida dos educandos. A capacidade criadora, definida por Paulo Freire, encontra-se diretamente associada ao significado que os homens e mulheres atribuem a sua integração ao mundo.

A tendência pedagógica Libertária, que segundo Libâneo (1985), tem como característica a aprendizagem informal e o uso prático do saber, em que o professor desempenha um papel de orientador que se mistura ao grupo para a realização de uma reflexão comum. Nesta tendência, cujo principal representante é Arroyo, caracterizada pela autogestão, não há, via de regra, um conteúdo predeterminado e a ênfase está no conhecimento que resulta das experiências vividas pelos indivíduos e na sua descoberta para a vida social. Já a Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos, cujo principal representante é Saviani, prepara o aluno para o mundo adulto, fornecendo-lhe um instrumental (conteúdo e socialização) para uma participação ativa na sociedade, tendo como característica a transmissão de conteúdos vivos, concretos e indissociável da realidade. Nesta tendência Crítico-Social, o professor é visto como mediador do conhecimento e o aluno como

participante ativo do processo de ensino. Através da pedagogia “dos conteúdos” espera-se ligar as experiências concretas dos alunos aos conteúdos propostos e, ao mesmo tempo, fornecer elementos de análise crítica para que eles sejam capazes de ultrapassar as experiências, os estereótipos e as pressões da ideologia dominante.

Diante desta diversidade de propostas educacionais, podemos nos questionar sobre qual o modelo mais utilizado atualmente pelos professores nas instituições de ensino.

Rocha (1994, p. 3) nos apresenta uma resposta para essa questão, afirmando que,

[...] no interior das instituições convivem, frequentemente, em tempo e em espaço, os diversos modelos, concepções, e objetivos citados acima, bem como variações, sutis ou não, dos mesmos; atualmente a adesão de uma ou outra tendência parece ser muito mais o resultado de opções particulares, pessoais (evidentemente apoiadas em formulações teóricas e idéias que ganham mais prestígio em determinadas épocas), e em especial do profissional que lida diretamente com as crianças [adolescentes e adultos]

Portanto, ao explorar a criatividade na concepção de professores e alunos, não poderíamos deixar de refletir sobre as práticas ou tendências pedagógicas vigentes e sobre o quanto ela é (está) permeada por uma complexidade de fatores sociais, históricos e culturais que são constitutivos de tais concepções.

1.3. Na Administração

O trabalho tem se configurado como ocupação básica da humanidade há milênios, sendo atualmente objeto de estudo de diversas áreas como Administração, Economia, Psicologia e Sociologia. Lock (2004) constata na literatura especializada que, em sua historicidade, o trabalho se desenvolveu nas sociedades primitivas através da caça, da pesca e de uma forma rudimentar de agricultura, passando posteriormente por um período escravagista nas sociedades gregas e romanas, por um trabalho servil durante o feudalismo na Idade Média, assumindo sua condição de trabalho assalariado somente a partir da Revolução Industrial.

Para refletir sobre algumas das características atualmente presentes nas relações de trabalho que se estabeleceram ao longo do tempo, principalmente através das diferentes formas de administrar as empresas e pessoas que nelas trabalham, buscando compreender a ênfase dada atualmente para as manifestações criativas no cenário organizacional, apresentamos um breve histórico das principais mudanças ocorridas neste contexto, que

estão refletidas nas formas de pensar e agir das empresas, caracterizando momentos distintos de sua evolução ao longo do tempo.

Chiavenato (1997/1999), professor e pesquisador em Administração de Empresas, relata que as organizações passaram e ainda hoje estão passando por profundas transformações que são decorrentes do crescente número de variáveis presentes no ambiente organizacional e no cenário global, que influenciam direta ou indiretamente seu processo de gerenciamento, fazendo com que grande parte das empresas introduzam novas estratégias e tecnologias, no que se refere à administração dos seus recursos organizacionais, na tentativa de se adaptar às mudanças ocorridas no cenário econômico, político, social, financeiro e tecnológico.

Dentre as mudanças ocorridas para a empresa, cita o autor: a abertura e ampliação de mercado (de local para mundial); a acirrada concorrência e competitividade; a constante necessidade de desenvolvimento e aprimoramento; a alta tecnologia; as mudanças constantes e imprevisíveis no cenário mundial, e a rapidez no surgimento e na troca de informações, *etc.*

Ao analisarmos as perspectivas teóricas existentes sobre as necessidades de adaptação às mudanças ocorridas no cenário mundial, temos a sensação de que elas acontecem de forma natural, padronizada e igualitária, como se todas as empresas (micro, pequenas, médias ou grandes), situadas em qualquer local (cidade, estado, país), dentro de qualquer cultura, reagissem da mesma maneira a tais acontecimentos e demandas como se todas fossem homogêneas em sua estrutura e modelo de gestão.

Ianni (1997), diferentemente de muitos autores, apresenta os fenômenos anteriormente mencionados por Chiavenato e popularmente designados pelo termo *globalização*, através de uma diferente perspectiva, não simplesmente apontando os seus diferenciais, como o “abrir de portas para o mercado” mundial, a necessidade de a empresa ser criativa, a adequação as constantes mudanças, *etc.*, mas os apresenta de forma crítica, refletindo sobre as tensões e contradições, desigualdades e desproporções, que através do *globalismo*² perpassam os modos de vida e pensamento do indivíduo e da coletividade. Dessa forma, podemos dizer que, segundo Ianni,

[O] globalismo poder ser visto como uma configuração histórico-social no âmbito da qual se movem os indivíduos e as coletividades, ou as nações e as nacionalidades, compreendendo os grupos sociais, classes sociais, povos

² Termo utilizado pelo autor como uma espécie de crítica à apologia do fenômeno da globalização.

e tribos, clãs e etnias, com as suas formas sociais de vida e trabalho, com as suas intuições, os seus padrões e os seus valores. (1997, p. 218)

Portanto, por ser um acontecimento sócio-histórico-cultural, que afeta os indivíduos e a sociedade na qual estamos inseridos e (inter)agindo, para a qual trabalhamos, estudamos e contribuímos direta ou indiretamente, o *globalismo* atualmente é um dos fatores constitutivos de uma nova forma de conceber o homem, suas atitudes, valores, habilidades (reconhecidamente aceitas ou rejeitadas por uma nova era global), que exerce constante influência em nossa sociedade.

Para que possamos entender quão significativas são essas mudanças no âmbito da Administração, principalmente na Administração dos Recursos Humanos das organizações, remeto-me às características marcantes dessa gestão em três diferentes eras das organizações: a industrial clássica, a neoclássica e a era da informação (Chiavenato, 1997/1999).

Até o final do século XVIII, a terra era considerada uma das principais fontes de renda, as relações de trabalho como a conhecemos hoje praticamente inexistiam. Somente no início do século XIX a terra deixa de ser a principal produtora e fonte de renda passando a ceder espaço para as indústrias que, principalmente após a Revolução Industrial, ganham força e passam a ser as maiores geradoras de riqueza.

Conforme descreve Chiavenato (1997), entre os anos de 1900 e 1950, logo após a Revolução Industrial, teve início a primeira fase da evolução administrativa das organizações, a denominada Industrialização Clássica, período em que surgem as grandes organizações industriais e a produtividade passa a ser elemento central da administração das empresas.

Durante esta fase da Administração, as pessoas eram consideradas como máquinas ou meros recursos de execução e produção de capital. Segundo o autor, a estrutura organizacional de administração de pessoas que predominou durante esse período valorizava prioritariamente o volume e a execução do trabalho em contraposição às habilidades, competências e motivações individuais para a execução do mesmo, motivo que fazia com que fossem adotadas “medidas de padronização e simplificação do trabalho” (Chiavenato, 1999, p. 28), para que este fosse executado com maior rapidez e eficiência pelos funcionários.

Uma das primeiras abordagens do estudo da Administração, difundida no início do século XX, foi à proposta pela *Teoria da Administração Científica*, cujo principal representante foi Frederick Taylor, que dedicou os seus estudos a questões que envolviam,

fundamentalmente, a eficiência e a produtividade dos trabalhadores no ambiente organizacional. Os princípios básicos do taylorismo são: a separação programada entre a concepção e o planejamento das tarefas; a intensificação da divisão do trabalho, encontrando-se maneiras mais rápidas e eficientes de executá-lo; e, controle de tempos e movimentos, com o objetivo de eliminar na jornada de trabalho o tempo não dedicado às tarefas produtivas (Loch, 2004).

Em virtude do crescente número de trabalhadores que a cada dia passavam a fazer parte do contingente empresarial, surge uma nova necessidade: a criação de outros sistemas que fossem capazes de otimizar a produção e ao mesmo tempo criar condições de gerir este grande contingente de pessoas atuando em um mesmo local, levando as empresas a procurar uma nova forma de organizar o trabalho e os trabalhadores, momento em que surgem no cenário empresarial, a *Teoria Clássica da Organização*, cujos nomes de maior destaque são o do sociólogo alemão, Max Weber e do engenheiro Henri Fayol que “[...] se concentrou na administração da organização como um todo (Montana, 2003, p.21)” definindo como funções da administração “[...] o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle (p.21)”.

A *Teoria Clássica* procura dar uma estrutura mais eficaz às empresas, propondo um tipo de estrutura “burocrática³” que, poderia ser aplicada a todo e qualquer tipo de organização, ou seja, uma “[...] estrutura organizacional burocrática, com ênfase na departamentalização funcional e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas” (Chiavenato, 1999, p. 27).

O período da Industrialização Clássica teve como característica marcante o início da Industrialização e a conseqüente busca, por parte das organizações, em encontrar um modelo de administração dos seus recursos que pudesse atender às demandas provindas de um novo contexto social e econômico que se fazia presente, na tentativa de se adequar a ele, criando para isso uma estrutura de poder essencialmente piramidal, com as relações de autoridade e comando centralizadas no topo da pirâmide organizacional e hierarquicamente distribuídas em direção à base, com comportamentos rotineiros, padronizados e estrutura administrativa extremamente burocrática (Chiavenato, 1999).

O mundo nesse período estava caracterizado por mudanças que ocorriam de forma morosa e gradativa e, por isso, a cultura predominante nas empresas era aquela baseada em

³ O termo burocrático utilizado por Weber significa uso da lógica, racionalidade e eficiência; e não uso procedimentos desnecessários e de papelada excessiva como, atualmente, concebemos através do senso comum.

modelos de administração que priorizavam o tradicionalismo, conservadorismo e o passado; atitudes, ações e valores praticados no passado eram preservados no presente.

Por ser um período caracterizado pela preocupação com a quantidade de produção (Administração Científica) e por dar ênfase a processos administrativos burocráticos (Teoria Clássica), pode-se inferir que também as atitudes criativas e inovadoras manifestadas naquele momento não eram incentivadas, reconhecidas e valorizadas no ambiente profissional, na maioria das organizações, como sugere Loch (2004) através da afirmação:

O modo de produção capitalista confere ao trabalho uma interpretação de mero fator de produção, de trabalho assalariado com apelo de dever. Conseqüentemente, o trabalho assume mais facilmente suas conotações relativas a *tripalium* em oposição ao seu caráter criativo e transformador, fonte de auto-realização humana. (Lock, 2004, p.5)

A segunda fase, proposta por Chiavenato (1999), teve seu início com o final da Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou se transformar mais intensamente. Neste período chamado pelo autor de Industrialização Neoclássica (1950-1990), as mudanças organizacionais começaram a acontecer de forma mais rápida, mais intensa e pouco previsível, acompanhando da mesma forma as alterações e instabilidades geradas em um contexto de reestruturação pós-guerra.

Segundo Bernado (2006), a maior parte do século XX se caracterizou pela produção de bens de consumo em grande escala e por um cenário industrial que se encontrava em franca expansão, fazendo com que as empresas novamente buscassem novas formas de interagir nesse novo contexto, em que a competição entre as empresas se tornava mais acirrada, buscando muitas vezes novos mercados para seus produtos, ampliando seus negócios que de locais passam a ser regionais, podendo de regionais passar a atingir o mercado internacional.

Esse fato faz com que as organizações, para se manterem competitivas no mercado, busquem novas formas de produção que diferente da produção em série, sejam capazes de gerar uma gama maior de produtos, em quantidades menores e em tempo suficiente para atender à demanda e às necessidades dos atuais consumidores do mercado capitalista.

Na Administração de Empresas, um modelo que se torna referência neste período pós-guerra é o desenvolvido nas fábricas da Toyota no Japão.

Ao contrario do *fordismo*, a produção sob o *toyotismo* é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de

massa do fordismo. (Bernardo, 2006, p. 15)

Para Bernardo, o toyotismo costuma ser apontado na literatura especializada da Administração como o modelo de gestão que sucedeu o taylorismo, porém ressalta que o modelo padronizado e burocrático que prevaleceu anteriormente, não se extinguiu - e ainda hoje é utilizado e considerado relevante no processo de muitas empresas – porém, nota-se que, aos poucos, ele vai cedendo lugar a um modelo de administração mais flexível que possibilite maior agilidade à estrutura funcional das organizações, fazendo com que os seus valores e cultura se voltem mais para o momento presente e para a necessidade de promover e incentivar a mudança e a inovação.

A eficiência do trabalhador, a produtividade organizacional e o funcionamento eficaz da organização anteriormente vistos através das teorias *científica e clássica da administração* como algo formal e impessoal, relativo à organização, passam a ser também estudados através de uma outra perspectiva, a da *Escola Comportamental da Teoria da Administração* que deu origem ao *Movimento das Relações Humanas* nos negócios, movimento no qual, segundo Montana (2003) se descobre que para melhorar a eficiência do trabalho e do trabalhador é preciso considerar não somente as dimensões do trabalho em si, mas as dimensões humanas e as variáveis psicológicas e sociais envolvidas no seu desempenho.

Portanto, tendo em vista a necessidade de administrar não somente os recursos físicos, mas também os recursos humanos da organização, que necessitam desenvolver atividades cada vez mais complexas e variadas no desempenho do seu trabalho para atender as demandas das organizações, criam-se nas empresas a *Administração de Recursos Humanos* (ARH), uma área específica cuja responsabilidade primordial é a administração das pessoas.

A ARH recebe a missão de administrar, motivar para o trabalho e potencializar os recursos – pessoas – para atingirem os objetivos organizacionais. Dessa forma, este departamento (ARH) passa a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros, auxiliado por áreas específicas do conhecimento humano como a Pedagogia, a Psicologia e a Sociologia para a promoção da motivação, integração, capacitação e especialização dos funcionários visando atingir os propósitos (estratégias) estabelecidos pela organização.

Nesse período, segundo Chiavenato (1999) os departamentos de recursos humanos vislumbravam os trabalhadores como seres vivos e inteligentes que, se devidamente estimulados, treinados e recompensados poderiam elevar sua produção e qualidade.

Influenciados essencialmente pelos princípios da teoria comportamental aplicados à administração das pessoas, características como liderança, trabalho em equipe, comunicação, criatividade, bem como, habilidades técnicas específicas ao trabalho poderiam ser treinadas/aprimoradas e estimuladas no ambiente organizacional através da atuação e interação entre a organização e esse departamento.

A última fase, apontada por Chiavenato (1997/1999), compreende a Era da Informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias atuais, possuindo como principal característica os rápidos avanços da tecnologia da informação que moderniza os processos administrativos nas mais diversas áreas, a velocidade na transmissão e recepção de informações que são processadas em questão de segundos e as interferências da economia, política, cultura, *etc.*, que de local/nacional passa a ser mundial e global. Neste novo modo de produção, a fonte de produtividade é ligada à tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação simbólica.

Castells (*apud* Vasconcelos, 2004, p. 5) nos coloca que,

[...] a partir da década de 80 a maior circulação de bens e capitais tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento. A tecnologia (Internet, Intranet, fax, novos modelos de telefonia digital, *etc.*) permite o contato entre os diversos mercados, entre os diversos países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso às informações, o trabalho à distância e a realização de investimentos econômicos rápidos em diversos mercados, aumentando a velocidade com que circulam o capital e os produtos e serviços.

Na concepção do autor, as organizações desta era tornam-se cada vez mais flexíveis e passam a adotar estruturas e modelos de gestão que estabeleçam a descentralização do poder, priorizando a delegação do trabalho e as equipes multifuncionais, nos quais competências como criatividade, agilidade, inovação e flexibilidade para mudanças são frequentemente solicitadas para os profissionais dessa nova era.

Para Dualib e Simonsem, diante das instabilidades geradas pelo contexto econômico e político e pelas constantes mudanças pelas quais tem que passar as empresas para se adaptar as demandas desses contextos, na era da informação,

[...] a empresa que se recusa ser criativa, não aprimorando os seus produtos e a sua estrutura, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, está fadada a ser superada rapidamente. (*apud* Alencar, 1996, p. 1)

Porém, para Bernardo (2006), pesquisadora que faz algumas considerações críticas a

respeito dos discursos e das práticas de gestão empresarial, o discurso sobre a flexibilização, a inovação, a valorização e a participação ativa do funcionário, que pode ser encontrado em diversas publicações voltadas para o setor empresarial, que supostamente visa reconhecer e valorizar o conhecimento de seus funcionários, geralmente não passa de uma nova forma de conseguir que os mesmos utilizem sua inteligência e criatividade e força de trabalho para os interesses produtivos e lucrativos da organização, aspectos sobre os quais teceremos alguns comentários, a seguir.

1.3.1. Algumas considerações e críticas a respeito da visão homogênea dos modelos de gestão

Um aspecto que nos causa grande incômodo e que está presente na maioria dos livros, artigos e na literatura especializada da Administração de Empresas (Gestão Empresarial e Recursos Humanos): o seu caráter homogeneizante. Ao abordar aspectos sobre a gestão das empresas e das pessoas que nelas trabalham, as teorias parecem nos remeter a uma empresa e a um ser padronizado, que age e reage da mesma forma em todas as situações e contextos, comumente identificado através de frases genéricas, tais como:

As organizações bem sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente agradável e acolhedor. (Chiavenato, 1999, p. 32)

As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização. (Chiavenato, 1999, p. 35)

O líder deve desenvolver autoconhecimento e autocontrole para saber lidar com os liderados. (Pereira, 2002, p. 205)

Desenvolver, capacitar e reter talentos é função de todos os líderes. (Garcia, 2002, p. 182)

Como se todos, funcionários, gestores, organizações pensassem e agissem da mesma maneira, independentemente do contexto em que se encontram inseridos e independente de sua história, cultura, costumes, valores estratégias próprias e modelos de gestão. Acredito sim que existam características comuns que indiquem quais os modelos, habilidades, competências, *etc.* são atualmente reconhecidos e valorizados dentro de cada contexto, porém ressalto a importância de se tomar os devidos cuidados com as generalizações, para que não caiamos no erro de pensar nas empresas, gestores e funcionários como uniformes.

Motivo este que nos faz apresentar algumas discussões a respeito desta visão, de certa forma simplista e homogênea, constantemente presente nos discursos da Administração de Empresas, através dos estudos de Bernardo (2006) uma das poucas autoras encontradas que, ao abordar assuntos da gestão empresarial, tece críticas a respeito das formas “ideais e reais” de ver os seus estudos e as suas práticas.

Vários estudos acadêmicos nacionais e estrangeiros relatam o fato de que as organizações atuais mudam rapidamente o seu discurso a fim de adaptarem-se às modificações que ocorrem nos seus processos produtivos e na gestão das pessoas (Vasconcelos, 2004), porém a implementação e utilização uniforme dessas mudanças não ocorrem, via de regra, de modo tão padronizado como ficam implicadas nos discursos - de muitos gestores, empresas e publicações - existentes sobre tais mudanças.

As organizações, por mais similares que possam parecer em diversas das suas estruturas, são diferentes, em seus produtos, serviços, recursos e estilos de gestão. Na grande maioria das publicações específicas da área da Administração, essas diferenças encontram-se, de certa forma “anuladas”, dando a sensação aos leitores que, todas as empresas existentes nos períodos da Industrialização Clássica, Neo-Clássica ou Era da informação, tiveram homogeneamente os mesmos modos de produção e administração, independentemente do seu porte (pequeno, médio ou grande), de sua origem (nacional ou estrangeira), de sua localização (cidade, estado, país), de seus produtos e serviços, valores, influências políticas e econômicas, das pessoas que as constituíam, bem como das relações sociais, históricas e culturais que se estabeleciam no momento vigente.

A evidente homogeneidade presente nos discursos sobre os modelos de organização e gestão e seu contraste com a heterogeneidade que se observa nas formas práticas de organização do trabalho, confirmam que desde os seus primórdios até os dias atuais, convivem e competem no mesmo tempo e espaço, organizações que possuem estilos e modelos de administração totalmente diversificados, sendo encontrado no cenário empresarial desde organizações que mantêm total e/ou parcialmente em suas estruturas padrões burocráticos, sistematizados e padronizados como os propostos nas teorias da Administração Clássica e Científica, até as que adotam em sua gestão modelos considerados mais “flexíveis” e “humanizados”, no qual o trabalhador deixaria de ser uma engrenagem da máquina e passaria a ter mais autonomia para o trabalho, possibilidade para o desenvolvimento de equipes, capacitação intelectual (dos saberes) do trabalhador, *etc.*, que segundo Bernardo (2006), nem sempre condizem com sua prática efetiva.

Bernardo (2006) tem observado em seus estudos que, na área da Administração ou da

Gestão Empresarial, existe o predomínio de um discurso que afirma “[...] a superação do rígido taylorismo-fordismo por um modelo de organização do trabalho mais ‘flexível’, que também seria mais humanizado” (Bernardo, 2006, p.7)”: porém, segundo a autora, o que se constata na prática é que os temas introduzidos no discurso empresarial como trabalho em equipe, participação, criatividade, autonomia, dentre outros nada tem a ver com humanização e, sim com a exploração máxima da força do trabalho. Para a autora,

[...] as noções de competência, participação, equipe e autonomia, servem para justificar a introdução de mecanismos, tais como: os critérios ideológicos pessoais e sociais nos processos de seleção e avaliação; individualização das relações de trabalho; utilização da capacidade cognitiva dos trabalhadores em prol da produção e sua maior responsabilidade pela qualidade dos produtos. (Bernardo, 2006, p. 7)

Não podemos negar que existam empresas e/ou gestores preocupados realmente com a humanização do trabalho e que, em virtude dessa preocupação, adotem modelos de gestão mais flexíveis, descentralizados e participativos, gerando uma maior satisfação dos trabalhadores no desempenho de suas funções. Porém, ao direcionarmos os olhos para o mundo capitalista em que vivemos, vamos perceber que, atrelados à escolha desses modelos de gestão “humanizados”, estão essencialmente vinculados os lucros gerados por esses modelos, medidos em termos de produtividade, qualidade, competitividade, absenteísmo, *etc.* que, de certa forma, mantêm ou justificam a sua atual utilização.

Para Bernardo, o atual modelo proposto pelo cenário empresarial, considerado flexível, visa aprimorar a força de trabalho adequando-o às características atuais do capitalismo globalizado, no qual, além das habilidades físicas necessárias ao trabalho, incluem-se a inteligência, a criatividade e o saber do trabalhador como um “Capital Imaterial a ser explorado” (p. 210).

Zilbovicius (*apud* Bernardo, 2006) observa que existe uma grande distância entre os modelos descritos nos livros e os praticados pelas empresas. Segundo o autor, “[...] um modelo é algo que serve apenas como paradigma e referência que orienta o trabalho de projeto e o cotidiano do controle do processo de produção” (p.16), sendo descrito como uma representação articulada do real e uma referência positiva a ser atingida, mas não como algo que, necessariamente se concretiza de forma completa na prática. Conforme nos aponta Bernardo (2006),

[...] o discurso empresarial também proclama uma mudança que visa apenas que as relações entre Capital e Trabalho permaneçam como sempre foram. Observa-se, então, que a tão propalada flexibilidade está presente

de forma muito mais marcante no discurso do que nas situações de trabalho. Trata-se de um “discurso flexível”, que visa negar a dura realidade imposta aos trabalhadores. (*id,ibid.* p.211)

O discurso empresarial e os veículos de comunicação especializados da área desempenham um papel muito importante na medida em que configuram uma forma de obter/estabelecer o controle e o poder sobre as relações entre o trabalho e o capital (Vasconcelos, 2004). Anunciando “novas” formas de organização, que teoricamente possibilitariam a todos, desde os trabalhadores do chão de fábrica aos donos do negócio, oportunidades iguais de ascensão, oculta-se o conflito de interesses que está nas bases das relações de trabalho, ao mesmo tempo em que se cobram os “novos” padrões – flexibilidade, participação, iniciativa, inovação – quando na realidade, dificilmente são dadas de forma ampla condições para o desenvolvimento e real aplicação destas novas e exigidas competências profissionais.

Sendo assim, para Bernardo (2006),

[...] as publicações voltadas para a área empresarial assumem tanto a função de divulgar os ‘novos modelos’ de organização do trabalho, como, principalmente, adquirem um importante papel na difusão, para toda a sociedade, de uma imagem positiva das relações de trabalho ‘flexíveis’, contribuindo para a incorporação de novas representações (Linhar, 2000), nas quais o conflito Capital-Trabalho teria sido superado. (p. 23)

Tais publicações oficiais e reconhecidas na área, conforme sugere Vasconcelos (2004), fazem com que muitas das mudanças aí professadas, não sejam implementadas na prática.

A corrente Neoinstitucionalista mostra que freqüentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores” e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio de trabalho. (p. 8)

Em suma, ressaltamos a importância de se refletir sobre a heterogeneidade existente nas empresas e em seus modelos de gestão, que foram estabelecidos ao longo do tempo e constantemente adaptados visando atender às demandas do mundo capitalista. Modelos de Administração de recursos e pessoas que não se extinguem em um determinado momento para dar início a outro, mas que constantemente se incorporam a outros “novos” e “velhos” modelos que estão em circulação.

Especificamente em relação às questões que envolvem a criatividade e a inovação

podemos constatar que atualmente, existe nas publicações específicas da área uma valorização destas habilidades no ambiente empresarial, porém, as considerações anteriormente apresentadas nos levam a questionar: será que as empresas realmente querem profissionais criativos, ou melhor, que empresas querem profissionais criativos? Com que objetivo (autonomia e participação ou exploração da força de trabalho)? E até que ponto essa habilidade (criatividade) é realmente cobrada dos profissionais ou apenas professada nos discursos empresariais? Questões que acredito que não serão elucidadas nesta pesquisa, mas que nos auxiliarão nas reflexões e análises no material empírico.

2. A PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL DE VYGOTSKY

Após termos apresentado, através de uma retomada histórica, os principais eixos norteadores dos estudos sobre criatividade ao longo do tempo em áreas do conhecimento significativas para esta pesquisa – Psicologia, Educação e Administração – nos dedicaremos neste segundo capítulo a refletir sobre a atividade criadora do homem, através dos pressupostos da perspectiva histórico-cultural, nos quais estão ancoradas as discussões e análises desta pesquisa, ressaltando fundamentalmente a complexa relação existente entre a criatividade e a constituição sócio-histórico-cultural do ser humano. A criatividade passa a ser vista como um fenômeno social que só pode ser compreendido de forma contextualizada e inserida em seu momento histórico.

Através da perspectiva histórico-cultural de Vygotsky, demonstra-se a necessidade de se compreender o homem como um ser social emergente em uma cultura que está em constante processo de mudança. Sendo assim, torna-se impossível entender qualquer aspecto presente na cultura produzida pelo homem sem entender primeiramente a constituição do homem através desta cultura, fator este que nos faz apresentar, no início deste capítulo, um breve apanhado dos principais construtos desenvolvidos pelo autor sobre a constituição e desenvolvimento do homem.

2.1. A constituição do homem sob um olhar histórico-cultural

Todo inventor, por mais genial que seja, é sempre produto de sua época e de seu ambiente.

(Vigotskii, 1987, p. 37)

Ao longo do século XX, pôde-se perceber a existência de uma recorrente tentativa, feita por vários pesquisadores através de diversas concepções teóricas, em buscar responder a uma incessante pergunta que se faz presente desde os primórdios da humanidade: o que é o homem e qual a origem de seus comportamentos? Nesta constante busca, surgem, principalmente na Psicologia, diferentes formas de se compreender o ser humano e suas relações com o mundo.

Segundo Oliveira,

[a] maior parte da psicologia e das ciências educacionais contemporâneas estão em estagnação devido à perspectiva estática que herdaram da história das ciências sociais do ocidente nos últimos séculos. As ciências sociais tendem a encarar a sociedade e os seres humanos que a constituem como entidades relativamente estáticas e não como sistemas complexos constantemente submetidos a processos de desenvolvimento. (1993, p. 7)

Este aspecto, a meu ver, faz com que exista na maioria das hipóteses levantadas para a busca da resposta à questão “quem é o homem”, direta ou indiretamente, uma tendência em se direcionarem as conclusões para tal indagação sobre a compreensão do homem de forma fragmentada, ora como ser biológico, ora como ser social. No entanto, analisar os homens dessa maneira fracionada como se todos - independentemente de sua constituição biológica, histórica, social e cultural - pensassem, agissem e sentissem da mesma maneira os acontecimentos da vida cotidiana seria reduzir a sua complexa e dialética relação e constituição social a um conjunto de fatores previsíveis, objetivos e mensuráveis, o que, dentre outros fatores, anularia uma das principais características da sua constituição como ser humano: a sua singularidade.

Frente à necessidade de se encontrar uma nova forma de compreender o homem e suas relações com o meio, não mais de uma maneira fragmentada ou descolada do contexto e do momento em que ocorre, mas de forma abrangente e complexa, surge no século XX, os ideais postulados por Lev S. Vygotsky, um teórico que buscava a construção de uma nova Psicologia diferente das que vinham sendo sustentadas pelas Psicologias Objetivistas do Comportamento ou Subjetivistas que em suas concepções integrasse o homem enquanto corpo e mente, enquanto ser biológico, social, histórico e cultural, ampliando e abrindo novas possibilidades de investigação e interpretação para o estudo e compreensão da constituição do homem, ou seja, a relação indivíduo/sociedade, sendo, conforme apontado por Oliveira (1993), um dos poucos estudiosos da primeira metade do século a assumir uma perspectiva sobre a gênese da *psique* humana centrada na história, na sociedade e na cultura.

Segundo Oliveira, na teoria de Vygotsky, diferentemente de outras teorias sobre o desenvolvimento humano, o homem é considerado um ser multideterminado e é compreendido “[...] na sua unidade e na sua totalidade [...] enquanto corpo e mente, enquanto ser biológico e ser social, enquanto membro da espécie humana e participante de um processo histórico” (Oliveira, 1993, p.23).

Vygotsky era russo, formado em Direito, professor e pesquisador nas áreas de Psicologia, Pedagogia, Filosofia, Literatura, Deficiência Física e Mental, e propôs através de uma perspectiva histórico-cultural a compreensão do homem como um ser que se constitui e

é constituído nas constantes interações sociais. A partir de uma visão de mundo na qual o homem só pode ser realmente compreendido nas relações que são estabelecidas com o meio e com os outros homens, Vygotsky desenvolve uma Psicologia histórica que leva em conta o indivíduo e a sua interação com a sociedade, nos seus aspectos sociais, históricos e culturais. Por esse motivo, antes de se compreender o homem em sua perspectiva, faz-se necessário compreender os sentidos atribuídos pelo autor para a história, para a cultura e para o social, conceitos que são fundamentalmente relevantes para a construção de sua teoria.

A perspectiva construída por Vygotsky é histórica por considerar que o mundo e, conseqüentemente, o homem está em constante processo de mudança. Segundo Pino (2000), é justamente esse caráter histórico que diferencia as concepções sobre o desenvolvimento humano de Vygotsky das demais teorias psicológicas que o precederam. Para ele, é somente através da história que podemos definir o social e o cultural, motivo que faz com que Vygotsky estude o homem considerando a sua evolução passada, não especificamente o passado, mas o considerando na compreensão e constituição do ser e da sua história.

Segundo Pino (2000, p. 48),

[...] a história é entendida por Vygotsky de duas maneiras: em termos genéricos, significa “uma abordagem dialética geral das coisas”; em sentido restrito, significa “a história humana”. Distinção que ele completa com uma afirmação lapidar: “a primeira é dialética; a segunda é materialismo histórico”.

Por considerar esse duplo significado da história, Vygotsky dá a sua perspectiva a caracterização do materialismo histórico dialético:

Ancorado em uma concepção materialista da história e armado de um modo de pensar dialético, Vygotsky descobre no Homo o demiurgo de um mundo novo. Com efeito, a visão do homem que ele apresenta nos seus escritos é a de um ser que, emergindo da matéria e transpondo os seus limites no campo do imaginário e do simbólico, torna-se construtor do mundo e de si mesmo. Equidistante tanto de uma visão idealista quanto de uma visão materialista mecanicista, o homem que Vygotsky nos apresenta é um ser concreto que, criando suas próprias condições de existência, faz-se na história ao mesmo tempo em que faz essa história. (Id.Ibid., p. 8)

Sendo assim, podemos concluir que sua teoria é dialética por olhar os fenômenos de uma forma histórica e dinâmica, e é materialismo histórico ao vislumbrar que para se compreender o homem e a sua constituição é necessário localizá-lo em situações concretas de vida, através de determinadas particularidades, dentre elas a sociedade e a cultura, considerando sua vivência ao longo dos tempos, na qual “a história pessoal

(desenvolvimento cultural), sem deixar de ser obra da pessoa singular, faz parte da história humana” (*Id.Ibid.*, p. 51).

Através do desenvolvimento histórico do homem, a cultura torna-se parte integrante e fundamental de sua natureza, o que faz da perspectiva de Vygotsky, além de histórica, também cultural. Por entender que toda interação social é emergente em uma cultura, na qual através das relações do homem com o meio (sociedade) surgem e se criam os instrumentos e a linguagem, Vygotsky compreende que o homem ao agir sobre a natureza transforma e cria a sua própria cultura e a sua história, dessa forma “[a] história do homem é a história dessa transformação, a qual traduz a passagem da ordem da natureza à ordem da cultura” (*Id.Ibid.*, p. 51).

[...] Vigotski define cultura como “um produto, ao mesmo tempo, da vida social e da atividade social do homem” (1997, p.106). Ao distinguir entre produto da “vida social” e produto da “atividade social”, levando-se em conta a matriz teórica em que o autor se situa, podemos pensar no primeiro caso a cultura entendida com prática social resultante da dinâmica das relações sociais que caracterizam uma determinada sociedade e no segundo caso como produto do trabalho social, nos termos e que falam Marx e Engels. Se assim for, para Vigotski a cultura é a totalidade das produções humanas (técnicas, artísticas, científicas, tradições, instituições sociais e práticas sociais). Em síntese, tudo que, em contraposição ao que é dado pela natureza, é obra do homem. (Pino, 2000, p. 54)

Dessa maneira, conforme nos sugere Vygotsky, não podemos pensar a cultura como algo pronto, como um sistema estático ao qual o indivíduo se submete, mas como algo dinâmico e em infinito processo de construção, “[...] como uma espécie de ‘palco de negociações’, em que seus membros estão num constante movimento de recriação e reinterpretação de informações, conceitos e significados” (Oliveira *apud* Rego, 1995, p. 55-56).

Para Cole e Scribner (*apud* Rego, 1995, p. 25), Vygotsky “[...] foi o primeiro psicólogo moderno a sugerir os mecanismos pelos quais a cultura torna-se parte integrante da natureza de cada pessoa”, portanto, a constituição do homem através de uma perspectiva histórico-cultural pressupõe que nada pode ser explicado no sujeito pelo próprio sujeito e que só podemos compreendê-lo à medida que o percebemos como um ser humano socialmente constituído em um constante processo histórico de desenvolvimento.

Influenciado pelo materialismo histórico e dialético de Marx e Engels, Vygotsky busca a origem das formas superiores de pensamento consciente nas relações que o indivíduo tem com o meio externo, vislumbrando o homem como produto e produtor de sua

própria história, transformando a natureza e sendo, ao mesmo tempo, transformado por ela através do trabalho social, do uso de instrumentos e da linguagem, sendo que o uso de instrumentos permitiu ao homem controlar a natureza e o surgimento da linguagem permitiu-lhe dominar o próprio comportamento e o comportamento de outros homens (Vygotsky, 1998).

O homem, ao desenvolver sua atividade prática - trabalho -, cria instrumentos, formas de relações sociais com outros homens (como, por exemplo, a linguagem) e cria idéias, formas de pensar, que vão auxiliá-lo em novas transformações, já que aquelas foram criadas através e pelo trabalho. Isso significa que o homem não se limita à sua condição biológica. Essencialmente, ao travar relações sociais, faz história, pois transmite suas experiências a outras gerações através da linguagem e da própria civilização [...] o homem se diferencia do animal e da própria natureza na forma de sua atuação sobre ela. Na atividade para produção de sua existência, o homem não só transforma a natureza, como a si próprio. Essa atividade humana prática, que nada mais é que o trabalho, garante a sobrevivência da espécie humana e ao mesmo tempo diferencia o homem de outros animais, pois é uma atividade prática intencional e planejada, o que lhe confere consciência. (Cambauva, 1998, p. 217)

Na concepção de Vygotsky, segundo Oliveira (1993), o surgimento do trabalho e a formação de uma sociedade baseada no trabalho vieram marcar fundamentalmente a história do homem como uma espécie diferenciada das demais, pois é somente pela ação transformadora do indivíduo sobre a natureza que a cultura e a história humana se efetivam, fazendo da perspectiva histórico-cultural uma perspectiva na qual o homem é regido pela história social e não pelas leis da natureza.

Conforme apresentado por Luria, importante teórico da perspectiva histórico-cultural, o homem é formado pelo biológico (leis da natureza), mas não está obrigatoriamente e de forma exclusiva ligado a seus motivos. “A grande maioria dos conhecimentos, habilidades e procedimentos do comportamento de que dispõem o homem não são o resultado de sua experiência própria, mas adquirido pela assimilação da experiência histórico-social de gerações” (1991, p.73). Portanto, a maioria dos seus atos se separa do que é estritamente biológico por ter suas razões relacionadas a necessidades mais complexas, superiores e intelectualizadas como: afeto, reconhecimento, comunicação, segurança, perspectiva de futuro, dentre outras, que foram e são constituídas no seu desenvolvimento sócio-histórico-cultural, diferentemente dos animais que têm suas necessidades fundamentalmente determinadas pela busca da satisfação das necessidades físicas e biológicas.

Se os animais comunicam, eles não falam; se eles mudam o meio de

alguma forma (construindo ninhos, usando gravetos, *etc.*), eles não planejam essas atividades, não registram suas experiências, eles não constroem e transmitem conhecimento adquirido através da linguagem, eles não trabalham; assim, é consensualmente aceito que eles não produzem cultura ou fazem história. Cultura e história são especificamente humanas. (Smolka et al. *apud* Braga, 2000, p. 69)

Portanto, para a perspectiva histórico-cultural,

[é] a sociedade e não a natureza que deve figurar em primeiro lugar como fator determinante do comportamento do homem. Nisso consiste toda a idéia de desenvolvimento cultural. [...] Ao falar do desenvolvimento cultural da criança, nos referimos ao processo que corresponde ao desenvolvimento psíquico que se produz entrelaçado ao desenvolvimento histórico da humanidade. (Vygotsky *apud* Smolka 2002, p. 80)

Ressaltando que “[...] o comportamento humano não é [...] algo dado ou meramente natural da espécie, mas produzido e transformado pela atividade do próprio homem” (Smolka, 2002, p. 79), intensifica-se a necessidade de compreendê-lo como um ser social emergente em uma cultura em constante processo de mudança, em que os indivíduos se constituem e são ao mesmo tempo constituídos por outros, através de uma relação que não é “[...] passiva nem ativa: mas interativa” (Góes, 1991, p. 21).

Segundo Góes (1991), Vygotsky propõe em suas concepções teóricas, um programa metodológico em que o comportamento do homem é estudado e compreendido em constante processo de mudança. É através da compreensão do homem como um ser essencialmente social constituído ao longo de uma história de interações com o mundo, que interfere diretamente na sua maneira de ser, pensar, sentir e agir sobre os acontecimentos e exigências impostas ao longo de sua vida, que podemos também refletir sobre as mudanças que se fizeram necessárias nessas interações para que, ao longo de sua trajetória de vida, os indivíduos pudessem atender às demandas provindas de um mundo em constante e instável transformação.

Assumir, portanto, a natureza social do desenvolvimento humano através de uma perspectiva histórico-cultural, significa, segundo Smolka (2002), considerar que a dimensão orgânica presente em todo indivíduo é e está impregnada pela cultura e marcada fundamentalmente pela história e que não há desenvolvimento individual longe dos processos de interação social.

Segundo Vygotsky (1991), o meio social é o principal instrumento para o desenvolvimento dos processos mentais do homem, que ocorrem em dois planos: no social ou interpsicológico (entre as pessoas) e no individual ou intrapsicológico (no interior da

peessoa), sendo que qualquer função no desenvolvimento vai primeiramente se constituir no coletivo para posteriormente ser internalizada, ou seja, tornar-se individual, “[...] assim, a constituição do sujeito, com seus conhecimentos e formas de ação, deve ser entendida na sua relação com os outros, no espaço da intersubjetividade” (Smolka e Góes, 1993, p. 9), que não é o espaço do eu ou do outro, mas o da relação constante entre o eu e o outro.

É na interação com a família, com os amigos, na escola, no trabalho, *etc.* que o indivíduo adquire e internaliza os conhecimentos ao longo de sua vida; é pela apropriação possibilitada por essas interações que ele constrói seus conhecimentos, permitindo assim o seu desenvolvimento como ser individual e conseqüentemente o desenvolvimento de suas funções psicológicas superiores ou culturais.

De acordo com Oliveira (1993), Vygotsky dedicou-se principalmente ao estudo das funções psicológicas superiores ou culturais, que são processos mentais altamente complexos e tipicamente humanos, interessando-se fundamentalmente em compreender os mecanismos psicológicos mais complexos do homem, como a imaginação, a memória, a atenção voluntária, dentre outros, nos quais estão envolvidos aspectos como controle consciente do comportamento humano, a sua intencionalidade e a sua relativa independência do momento presente.

Segundo Rego (1995), Vygotsky afirma que, ao contrário do que se pensa, as características tipicamente humanas não estão presentes no homem desde o seu nascimento, pois são constituídas através das interações constantes do indivíduo com o seu meio sócio-cultural, caracterizado essencialmente por sua relação dialética. Já os considerados processos psicológicos elementares estão presentes nos animais e nas crianças pequenas logo após o momento do seu nascimento, sendo caracterizados por ações reflexas, automáticas, inatas e de origem biológica que não necessitam de interação e aprendizado, e que, não desaparecem totalmente durante o processo de constituição do homem. Para o autor, as funções psicológicas superiores são de origem sócio-cultural e emergem de processos psicológicos elementares que têm sua origem respaldada no biológico.

Para Luria,

[...] as funções psicológicas superiores do ser humano surgem da interação dos fatores biológicos, que são parte da constituição física do *Homo sapiens* com os fatores culturais, que evoluíram através das dezenas de milhares de anos de história humana. (*apud* Rego, 1995, p.41)

Sendo assim, para Vygotsky, as funções psicológicas do ser humano são originadas e constituídas nas relações que o indivíduo tem com o seu contexto de inserção sócio-

histórico-cultural, fazendo da cultura parte essencial da sua natureza como homem, já que o seu tornar-se homem se efetiva através da “[...] internalização de modos historicamente determinados e culturalmente organizados de operar com as informações” (Rego, 1995, p. 42). As características do funcionamento psicológico humano não são transmitidas por vias hereditárias, nem são adquiridas passivamente pelas pressões do ambiente externo,

[...] elas são construídas ao longo da vida do indivíduo através de um processo de interação do homem com seu meio físico e social, que possibilita a apropriação da cultura elaborada pelas gerações precedentes ao longo de milênios. Como afirmou Leontiev: “cada indivíduo aprende a ser um homem”. O que a natureza lhe dá quando nasce não lhe basta para viver em sociedade, é-lhe ainda preciso adquirir o que foi alcançado no decurso do desenvolvimento histórico da sociedade humana (Rego, 1995, p. 49)

A emergência das funções psicológicas foi abordada por Vygotsky através de dois construtos principais: a internalização e a mediação.

Para o autor, o homem somente se constitui na sua relação com o mundo, porém essa relação nunca ocorre de forma direta, mas sempre mediada por produtos culturais humanos como o instrumento e o signo.

Segundo Oliveira, “[...] o instrumento é um elemento interposto entre o trabalhador e o objeto de seu trabalho, ampliando as possibilidades de transformação da natureza” (1993, p. 29-30). Da mesma forma, os signos também agem como uma espécie de instrumento, só que da atividade interna ou psicológica dos indivíduos, sendo, portanto, dirigidos internamente. Conforme nos apresenta Smolka (2002), para Vygotsky é a significação proporcionada pela criação e pelo uso dos signos que, de um ponto de vista psicológico, distinguem em primeira instância os homens dos animais. Para Vygotsky,

A diferença mais essencial entre signo e instrumento (...) consiste nas diferentes maneiras com que eles orientam o comportamento humano. A função do instrumento é servir como um condutor da influência humana sobre o objeto da atividade; ele é orientado externamente, deve necessariamente levar a mudanças nos objetos. Constitui um meio pelo qual a atividade humana externa é dirigida para o controle e domínio da natureza. O signo, por outro lado, não modifica em nada o objeto da operação psicológica. Constitui um meio da atividade interna dirigido para o controle do próprio indivíduo; o signo é orientado internamente. (1991, p. 72)

Através da invenção dos sistemas de signos, o homem deu à natureza e a si mesmo uma nova forma de existência, uma existência cultural; através do seu uso os homens produzem estruturas de comportamento novas e específicas que o diferenciam das

“tradições” e do desenvolvimento biológico, criando novas formas de processos psicológicos enraizados na cultura (Pino, 1992).

São os instrumentos e os signos construídos historicamente pelo homem que fazem a mediação deste mesmo homem com o mundo. “Mediação, em termos genéricos, é o processo de intervenção de um elemento intermediário numa relação; a relação deixa, então de ser direta e passa a ser mediada por esse elemento” (Oliveira, 1993, p. 26-27).

Segundo Rocha (1994, p. 15), “[...] a mediação pelos instrumentos refere-se à interposição de apoios externos, concretos, que possibilitam ao indivíduo lidar com a realidade de uma forma indireta, ampliando, enormemente, suas possibilidades de ação sobre este mundo”. Além dos instrumentos produzidos pelo homem, podemos salientar a importância da linguagem como instância mediadora, sendo a linguagem um traço distintivo da sociedade humana, pela qual se instaura a cultura e que tem como principal característica uma forma particular de mediação, a semiótica.

Para Rocha, “[...] a linguagem é o sistema de signos através dos quais se generaliza e se transmite a experiência da prática sócio-histórica da humanidade” (1994, p. 16), permitindo ao indivíduo significar e afetar a realidade, agir sobre o outro, ao mesmo tempo em que afeta a sua própria atividade regulando as suas funções psíquicas, transformando os indivíduos e mediando a sua própria experiência, tornando-se (a linguagem) fator essencial da humanização.

O processo de mediação é fundamental para a internalização, ou seja, é a condição para a representação psicológica do mundo real, pois trabalha com recortes do real operados pelo simbólico. A internalização é um processo de representação mental em que os objetos, situações e eventos do mundo real ganham significado no universo psicológico do indivíduo, ou seja, “[...] uma atividade externa é reconstruída e começa a ocorrer internamente” (Vygotsky, 1991, p. 61).

Porém, cabe ressaltar que, para a perspectiva histórico-cultural, esse conceito é muito mais amplo e complexo do que parece à primeira vista, pois não significa apenas a simples passagem ou a reconstrução de uma ação que antes era realizada no plano externo e que agora se internaliza, ou seja, passa a ser interna. Conforme nos apresenta Pino (1992), para a perspectiva histórico-cultural, postulada por Vygotsky, o “[...] objeto da internalização é a *significação da ação*, não a ação em si mesma [...] o que se internaliza não são os objetos, mas a sua significação e relações” (p. 321).

Como realidades materiais, os objetos são, efetivamente, susceptíveis de

serem interiorizados em forma de imagens mentais, reproduções imperfeitas da sua realidade externa. Mas, para que essas imagens possam obter o *status* de imagens *simbólicas*, como diz Piaget, é necessário que sejam *significantes*, ou seja, que se situem no registro semiótico. O objeto da “internalização”, nos termos de Vygotsky, é, portanto, de natureza *semiótica*, irreduzível a qualquer outra coisa de natureza espaço-temporal, como as categorias “interno/externo” parecem sugerir. (Pino, 1992, p. 321)

Portanto, podemos inferir que as informações, aprendizagens e vivências do homem são sempre mediadas e reelaboradas numa espécie de linguagem interna, não sendo absorvidas diretamente do meio e ganhando uma nova significação à medida que o indivíduo delas se apropria, de forma única e singular, através da internalização.

Dessa forma, longe de ser uma cópia do plano externo, o funcionamento interno resulta de uma apropriação das formas de ação, que é dependente tanto de estratégias e conhecimentos dominados pelo sujeito quanto de ocorrências no contexto interativo. (Góes, 1991, p. 18)

Em suma, através da apresentação dos pressupostos teóricos de Vygotsky, podemos verificar que entender a constituição do homem através de uma perspectiva histórico-cultural é mais do que entender o homem ou as suas relações com o mundo que o rodeia; é entender que o homem só se constitui como homem na medida em que estas relações e (inter)ações ocorrem, caracterizando a sua relação com o mundo de uma forma dialética, através do tipo sujeito-sujeito-objeto. É por meio dos outros que nos convertemos em nós mesmos, “[...] com efeito, a história humana é a história de uma dupla e simultânea transformação, da natureza e do homem. Uma não ocorre sem a outra” (Pino, 2000, p. 58).

Portanto, assumir os pressupostos da perspectiva histórico-cultural é assumir que toda produção do indivíduo e da sociedade, sejam ideais, valores, saberes, *etc.*, são obras do humano e, portanto, são essencialmente históricas e culturais. Sendo assim, ao investigarmos quais as concepções de criatividade presentes no contexto contemporâneo, não poderíamos deixar de vislumbrar, dentro deste mesmo panorama, a criatividade, bem como as suas concepções, como um produto ou uma produção da atividade humana que é social, histórica e culturalmente constituída nas relações e interações que os indivíduos estabelecem com o meio em que vivem, nos remetendo, a seguir, à apresentação dos estudos de Vygotsky a este respeito.

2.2. Criatividade e imaginação em uma perspectiva histórico-cultural

Levando em consideração os pressupostos da teoria vygotskiana sobre a constituição e desenvolvimento do homem, pode-se concluir que, por ser o homem um ser constituído pelo social, conseqüentemente tudo aquilo que é criado por ele, toda produção humana assim também o é, fazendo com que o próximo passo de nossa reflexão seja abordar a forma de conceber a criatividade e o processo de criação humana, através da vivência em sociedade.

A criatividade e a imaginação são processos muito complexos e, segundo Vygotsky (1987), é esta complexidade que constitui a principal dificuldade no estudo do processo criador, levando-nos muitas vezes a conclusões falsas ou superficiais a seu respeito.

Durante muito tempo, os estudos sobre o imaginar e o criar estiveram associados aos estudos sobre a memória, já que a estas funções (criar e imaginar) estava vinculada a capacidade de reter ou reproduzir as informações anteriormente vividas. Porém, conforme nos apresentam Braga e Smolka (2005), a idéia da recordação como re-excitação de traços mnemônicos fragmentados ou como reprodução pura de eventos individuais é questionada, pois diversos autores, dentre eles Halbwachs e Bartlett, “[...] não consideram que a recordação seja a busca de algo guardado em algum lugar na cabeça do indivíduo ou mera reprodução, mas que haja uma ‘reconstrução’, em função dos interesses do presente e ligada às atividades práticas da vida cotidiana” (p. 20), sendo assim difícil pensarmos em uma recordação pura.

Por outro lado, se consultarmos o dicionário de língua portuguesa encontraremos a definição de criar como "1. Dar existência a; tirar do nada [...]. 2. Dar origem a; gerar, formar [...]. 3. Dar princípio a; produzir, inventar, imaginar, suscitar [...]" (Ferreira, 1997, p. 498). Um ponto em comum encontrado nestas e na grande maioria das definições existentes sobre criatividade está no fato de que ela representa algo novo, seja para a sociedade ou para o indivíduo que cria, sendo considerada, muitas vezes, como fruto exclusivo da imaginação do indivíduo que a produz.

Essa visão de criatividade como algo inerente ao ser humano, como fruto de sua imaginação, também prevalece no senso comum, tornando a atividade criadora do homem uma atividade atribuída somente a pessoas que supostamente possuiriam dons especiais e, por esse motivo, se diferenciariam da maioria da população: os chamados *gênios*.

Segundo Vygotsky (1987), diferentemente do que se pensa no senso comum, a criatividade não é privilégio de poucos; para o autor “[...] na vida que nos rodeia, a cada dia,

existem todas as condições necessárias para criar e tudo que excede o marco da rotina, acrescentando uma mínima parcela de novidade tem sua origem no processo criador do ser humano” (Vigotskii, 1987, p.11)⁴. Sendo assim, sua manifestação, contrariamente à concepção de muitos autores, não pode estar restrita apenas à vida de alguns gênios da humanidade.

Para Vygotsky, a

[...] atividade criadora é toda a realização humana criadora de algo novo, seja ela reflexo de algum objeto do mundo exterior ou de determinadas construções do cérebro e dos sentimentos que vivem e se manifestam somente no ser humano. (*id. Ibid*, p. 7)

Criar é uma característica própria do ser humano, o que faz a atividade criadora ser um privilégio dos homens, pois os torna capazes de pensar, criar, reelaborar, ter novas idéias e construir as suas próprias condições de existência.

A função imaginária integra o campo das funções humanas ou culturais, e como estas precisa ser ativada para poder funcionar, com outras palavras o que quero dizer é que a criação, ou a criatividade como se diz mais comumente, deve estar permanentemente ativada, pois as condições da vida cotidiana nos solicitam a cada instante encontrar soluções aos problemas, saídas às situações aparentemente sem saída, criar condições de existência e de trabalho, *etc.* Ou seja, criar não é algo acidental e periférico à realidade da vida cotidiana, mas a própria expressão humana dessa vida. (Pino, 2006, p.73)

O homem é um ser que interage constantemente com e no ambiente em que vive constituindo e sendo constituído, modificando e também sendo modificado por ele, fazendo do criar uma atividade fundamental para a sua constante adaptação às demandas provindas do meio em que vive, tornando inconcebível a redução do ser humano a um ser que simplesmente se limita a reproduzir com maior ou menor precisão algo já existente ou vivido.

Segundo Vygotsky (1987, p. 8), se o nosso cérebro se “[...] limitasse apenas a conservar as experiências vividas, o homem seria um ser incapaz de ajustar-se às condições estabelecidas pelo mundo que o rodeia”. É a incessante necessidade que o homem tem em se adaptar ao meio que faz dele um ser projetado para o futuro.

Conforme relata Vygotsky

⁴ Todas as citações da obra de Vigotskii *La imaginacion y el arte en la infancia* (1987), originalmente em espanhol, foram traduzidas pela autora deste trabalho.

A atividade criadora se encontra em relação direta com a riqueza da experiência acumulada pelo homem, porque esta experiência é o material com que ele ergue seus edifícios [...] quanto mais rica for a experiência humana maior será o material de que dispõe essa imaginação. (Vigotskii, 1987, p. 17)

Nesse sentido, a atividade criadora se manifesta nas mais diversas esferas de atuação e interação social humana, não estando restrita apenas aos campos da arte ou da ciência. Na escola, no trabalho ou nas atividades do dia-a-dia, o homem, através de sua vivência e interação com a sociedade, imagina e cria uma série de “coisas” novas, (re)combinando e (re)organizando elementos, atribuindo a eles inúmeras possibilidades de vir a ser.

A atividade criadora ou como atualmente a chamamos, criatividade se constitui durante e através do processo de construção e desenvolvimento do indivíduo. A atividade criadora está presente na base de todos os aspectos da vida cultural dos indivíduos; por ser um produto da construção e constituição histórica dos homens ao longo dos tempos, ela está submetida a suas múltiplas e complexas determinações sócio-histórico-culturais.

Vygotsky (1987) sugere que, para que se possa compreender cientificamente o processo criativo, deve-se, inicialmente, reconhecer dois tipos básicos de impulsos da realização da atividade humana: o *reprodutivo* ou *reprodutor* e a *atividade criadora* ou *combinadora*. Segundo o autor, o impulso reprodutivo tem a principal característica de reproduzir as informações, expressões, normas de condutas já criadas e elaboradas socialmente; sendo assim, não se cria nada novo e limita-se a repetir com maior ou menor precisão algo previamente existente. A função reprodutiva do cérebro humano é de fundamental importância para que os homens possam realizar diversas atividades do seu cotidiano. Porém, se os homens se limitassem somente a reproduzir o já existente jamais seriam capazes de se adequar às novas e constantes mudanças ocorridas no mundo em que vivem, pois é somente através da criação ou da combinação de novos elementos que podemos nos ajustar adequadamente às mudanças. Sendo assim, para Vygotsky, “[...] é precisamente a atividade criadora do homem que faz dele um ser projetado para o futuro, um ser que contribui criando e modificando seu presente” (*Ibid.*, p. 9). Para Braga e Smolka (2005), é a atividade combinadora ou criadora, que nos possibilita ir além da reprodução de impressões vividas por nós mesmos, sendo assim,

[a] função criadora da imaginação não se restringe à combinação do que nós mesmos assimilamos de experiências passadas. As ligações que são a base da fantasia, segundo Vigotski, só são possíveis graças às experiências alheias ou sociais, graças ao que nos contaram as pessoas, os livros, os filmes, os retratos... às palavras e imagens. (Braga e Smolka, 2005, p. 22)

Para Pino (2006), o imaginário e a produção imaginária são instâncias fundamentais do ser humano, através da qual o homem cria e constantemente amplia as possibilidades de relação e interação com seu ambiente. Porém, ao falar em imaginário, o autor estabelece algumas diferenciações entre este e a imagem, apontando que são conceitos constantemente confundidos; embora contenham semelhanças etimológicas, são diferentes em sua essência.

Pino (2006) considera a imagem a partir de dois planos: no plano natural e no plano cultural. No plano natural, a imagem é vista pelo autor como um produto natural da percepção de algo, processado pelo cérebro a partir de sinais emitidos por coisas e objetos reais, das quais é a reprodução material e singular; no plano cultural, ela se apresenta como o produto da função humana de perceber, decorrente de um complexo processo mental de *conversão* e reconstituição desses sinais em complexos imagéticos que são e estão carregados de significação.

Segundo Pino, o termo imagem constitui uma espécie de unidade básica da função de imaginar, que possui uma variedade de sentidos dentre as quais se destaca o de *representação* que pode ser de um objeto, pessoa, evento, *etc.*, com a qual mantém uma relação de semelhança que permite sua evocação. Pino (2006) afirma, que “[...] de maneira geral entende-se por imagem (do latim *imago*) um fenômeno de origem bioneurológica que permite a certos organismos portadores de sistema nervoso, captar a realidade externa tornando-a experiência interna” (Pino, 2006, p. 54). Diferentemente de outros fenômenos biológicos, como por exemplo, o processo respiratório, alimentar, *etc.*, que absorvem elementos do meio, “[...] a captação da realidade pelo organismo não altera a natureza daquela, pois o que é captado não é a realidade ‘em si mesma’ mas os sinais físicos e químicos que ela emite ou reflete e que, após serem processados pelo cérebro dão origem a imagem sensorial” (*id. ibid.*, p. 51).

Segundo Smolka (2002), na perspectiva histórico-cultural o comportamento humano seja ele qual for, não é visto como algo dado ou meramente natural da espécie, mas como “[...] produzido e transformado pela atividade do próprio homem, coletivamente realizada” (p.79). Sendo assim, a distinção entre o natural e o cultural proposta por Pino (2006) pode ser problematizada, uma vez que, nesta perspectiva o indivíduo é concebido como emergente em uma cultura e, portanto, constituído por ela.

Desde o momento em que nasce, o indivíduo direciona o seu comportamento sob as influências das coisas que se formaram ao longo da história e da cultura. “Mesmo na criança muito nova, os processos psicológicos formam-se sob a influencia da interação verbal com

adultos, e, portanto, não são ‘naturais’, porque eles já foram modificados como resultado da aquisição da linguagem” (Braga, 2000, p. 90).

Conforme nos mostra Luria (1991), os conhecimentos e habilidades do homem não são resultados da experiência própria desses indivíduos, mas o resultado das experiências assimiladas através da história e da cultura desses indivíduos e que foi constituída ao longo de gerações. Sendo assim, conforme nos afirma o autor, “[...] torna-se claro que a atividade consciente do homem não é produto do desenvolvimento natural de propriedades jacentes no organismo, mas o resultado de novas formas histórico-sociais de atividade-trabalho” (1991, p. 77).

Da mesma forma, Smolka (2002), tematizando a questão da construção do conhecimento em uma perspectiva histórico-cultural, assume que os processos psicológicos emergem de modos de vida do indivíduo em interação, o que implica assumir a natureza semiótica e social de toda a atividade mental.

Vygotsky (1991), em sua obra “A formação social da mente”, ao abordar o tema do desenvolvimento da atenção e da percepção na criança, ressalta que um aspecto especial da percepção humana é a percepção de objetos reais, que é algo que não encontra correlato análogo na percepção animal. Vygotsky entende “[...] que o mundo não é visto simplesmente em cor e forma, mas também como um mundo de sentido e significado. Não vemos simplesmente algo redondo e preto com dois ponteiros; vemos um relógio e podemos distinguir um ponteiro do outro” (Vygotsky, 1991, p. 44), nos indicando que tudo que o homem percebe já está repleto de significação, sendo assim, a percepção de qualquer objeto pelo homem não é um processo simples, mas um sistema dinâmico, complexo e imerso de significação, e que possibilita, dessa forma ao homem transpor os limites da percepção sensorial para construir um novo mundo, repleto de novas e significativas imagens. Dessa forma, a imagem como produto natural da percepção, processada pelo cérebro já esta perpassada pelo social, portanto não pode ser natural, pois o que eu percebo não é a realidade externa material, mas a minha significação dessa realidade material, construída histórica e culturalmente durante gerações, fazendo dessa “representação” algo único e singular para cada indivíduo.

Embora apresente este ponto de divergência, sobre o qual acabamos de tecer algumas considerações, Pino (2006) traz em seu estudo sobre o imaginário e a produção imaginária significativas reflexões, como sobre a importância da imagem para a objetivação do interno e para a subjetivação da realidade externa. Para o autor, é graças à imagem que uma realidade externa pode se tornar experiência interna do sujeito, da mesma forma que uma

experiência interna pode se tornar realidade externa; portanto, a imagem pode subjetivar a realidade externa e objetivar a experiência interna, o que a transforma, segundo o autor, de um simples processo biológico em um processo simbólico exclusivo dos homens no qual as imagens adquirem significação.

Retomando a diferenciação feita por Pino (2006) entre imagem e imaginário, podemos entender por imaginário:

[...] a fantástica capacidade de inventar-se continuamente, de criar os meios que nunca existiram, de abrir os caminhos que nunca foram trilhados, de criar uma existência que nunca existiu, de ultrapassar, enfim, as fronteiras alargando seus horizontes de forma quase infinita. (Pino, 2006, p. 49)

O imaginário se distingue da imagem por ser a fonte permanente do poder criador. Pino (2006), citando Castoriadis, (filósofo, crítico social e psicanalista grego), nos apresenta que o imaginário nos remete não à produção específica de imagens, mas à capacidade de criar, de produzir, de fazer ser o que não é nem nunca foi. Sendo assim, o imaginário conforme proposto por Castoriadis (*apud* Pino, 2006), é algo que possibilita a introdução do novo e do inédito.

Dessa forma, “[...] como todas as outras funções superiores ou culturais a função imaginária é a possibilidade permanente de realizar ações criadoras” (Pino, 2006, p. 69). A função imaginária não é um fim em si mesma, mas uma atividade que se alimenta do real cultural ao mesmo tempo em que realimenta esse mesmo real, retornando a ele na forma de obras culturais novas que podem tomar as mais diversas e variadas formas de expressão da cultura, como obras artísticas, científicas, técnicas, lúdicas, sociais, *etc.*

Entende-se por produção imaginária o resultado de qualquer tipo de atividade humana [...] que crie algo novo, externo ao homem – como objetos técnicos e obras de arte – ou interno a ele – organização de idéias ou sentimentos. [...] A produção imaginária é o resultado da atividade criadora, a qual, a diferença da atividade reprodutora – aquela que consiste apenas em reviver ou rememorar experiências passadas (...) - consiste em criar novas imagens ou ações ou combinar de forma nova aquelas já vividas. (Pino, 2006, p. 73)

A diferença entre imaginação e as demais formas de atividade psíquica humana consiste no fato que “[...] a imaginação não repete em formas e combinações iguais impressões isoladas, acumuladas anteriormente, mas constrói novas séries, a partir das impressões anteriormente acumuladas” (Vigotski, 1998, p. 107), por esse motivo, o processo de imaginação “[...] não é como um divertimento caprichoso do cérebro, algo apreendido do

ar, mas como uma função vitalmente necessária" (Vigorskii, 1987, p. 15).

Segundo Vygotsky (1987), para que se possa compreender o mecanismo psicológico da imaginação e da atividade criadora, faz-se necessário explicitar quais as vinculações existentes entre fantasia e realidade na conduta humana. O primeiro aspecto apontado pelo autor está relacionado ao fato de que toda criação é composta de elementos que são extraídos da realidade, elementos estes conhecidos ou de certa forma experienciados pelo homem, possibilitando a reflexão de que a criação não surge do nada, que ela está de alguma forma vinculada às experiências e vivências do ser humano. “[A] atividade criadora da imaginação se encontra em relação direta com a riqueza e variedade da experiência acumulada pelo homem” (Vigorskii, 1987, p. 15) e “[...] a fantasia se constrói sempre com materiais tomados do mundo real” (*Ibid.*, p. 17) podendo o indivíduo criar mesclando o real com o imaginário.

Dessa forma, podemos supor que, quanto mais diversificado for o cotidiano, tanto maiores serão as possibilidades de criação do homem uma vez que é daí que se extraem os elementos necessários para o seu imaginário, aspecto este demonstrado por Vygotsky (*apud* Rocha, 1994 p. 30): “Quanto mais veja, ouça e experimente, quanto mais elementos reais disponha em sua experiência, tanto mais considerável e produtiva será [...] a atividade de sua imaginação”.

Sendo assim, para Vygotsky, a imaginação, diferentemente do que se poderia pensar, não é e nem está alicerçada no irreal; em oposição a essa idéia, o autor argumenta que ela – a imaginação - compõe-se da recombinação de elementos retirados da realidade, pois “[...] seria um milagre que a imaginação pudesse criar algo do nada, ou dispusesse de outra fonte de conhecimento distinta da experiência passada” (Vigorskii, 1987, p. 16). Salienta, também, os vínculos indispensáveis entre imaginação e cognição, propondo que o funcionamento imaginativo é base de qualquer atividade criadora, cuja presença é possível em todos os aspectos da vida cultural, considerando assim, a imaginação uma função de imensa importância para o desenvolvimento humano.

O segundo aspecto apontado pelo autor sobre as vinculações existentes entre fantasia e realidade refere-se a uma forma distinta e complexa de construção, que não é alicerçada especificamente na fantasia e na realidade, mas entre os produtos preparados pela fantasia e determinados fenômenos da realidade, fazendo assim com que o indivíduo seja capaz de imaginar o que nunca viu, baseando-se em relatos e descrições de algo que não experimentou ou viveu diretamente, ampliando suas próprias experiências, já que pode assimilar, com a ajuda da imaginação, experiências (históricas e sociais) alheias. Conforme

reforça o autor, “[...] no primeiro caso, a imaginação se apóia na experiência, já no segundo caso, a experiência se apóia na fantasia” (Vigorskii, 1987, p. 20).

A terceira forma de vinculação está relacionada ao estado emocional, ou seja, a maneira como os sentimentos exercem influência na imaginação ou até mesmo como a imaginação interfere nos sentimentos do ser humano. E, finalizando, na quarta forma de vinculação, Vygotsky propõe que, a partir do momento em que se cria algo novo, esta imagem cristalizada passa a existir no mundo real e conseqüentemente a exercer influência sobre ele.

Os elementos que entram em sua composição são tomados de realidade pelo homem, dentro da qual, em seu pensamento, sofrerão completa reelaboração, convertendo-se em produto de sua imaginação. Por último, materializando-se, voltam à realidade, porém trazendo consigo uma força ativa, nova, capaz de modificar essa mesma realidade, fechando deste modo o círculo da atividade criadora da imaginação humana. (Vigorskii, 1987, p. 24)

Para Vygotsky (1987), um outro fator que contribui fundamentalmente para o processo de criação do homem é a sua necessidade de adaptação ao meio. Se o homem não tivesse desejos e desafios, se as suas próprias reações naturais ou hereditárias o equilibrassem constantemente, provavelmente não haveria a necessidade da ação para a criação, pois um ser que se encontra plenamente adaptado e satisfeito no mundo em que vive não desejaria nada e, sendo assim, não teria motivos para criar algo novo. Vygotsky, citando Ribaud, diz: “[...] todo anseio, todo desejo por si ou junto com outros pode servir de impulso para a criação” (1987, p. 36).

A existência das necessidades e dos desejos, segundo o autor, põe em movimento o processo imaginativo, sendo assim, a função imaginativa depende da experiência, das necessidades e dos interesses pelos quais ela se manifesta assim como do meio sócio-histórico-cultural no qual o indivíduo está inserido.

Nenhum descobrimento, nenhuma invenção científica aparece antes que se criem as condições materiais e psicológicas necessárias para o seu surgimento. [...] A obra criadora constitui um processo histórico consecutivo, onde cada nova forma se apóia nas precedentes. (*Id.Ibid.*, p. 37)

Como diz Vygotsky (1987), tudo o que nos rodeia foi criado pela mão do homem; todo o mundo da cultura, à diferença do mundo da natureza, é produto da imaginação e da criação humana. Todos os objetos da vida cotidiana, sem excluir os mais simples e

habituais, vêm a ser algo denominado fantasia cristalizada. Dessa forma, utilizando-se da criatividade, inovação e imaginação, o homem modifica o seu ambiente e é ao mesmo tempo modificado por ele, fazendo com que a atividade criadora esteja presente em tudo o que foi, é, ou será criado pelo homem na sua constante interação com o meio em que vive.

E, para encerrar este capítulo, cito Zanella (2007), que conclui que, na perspectiva histórico-cultural,

[...] não se pode definir a criatividade como um dom, como algo inerente ao sujeito, pois a possibilidade de criar resulta de um aprendizado que pode ocorrer ao longo da história de cada pessoa. Esta, por sua vez, está irremediavelmente ligada ao contexto histórico e, portanto, às condições concretas de que dispõe o sujeito para atuar e conhecer, já que a atividade caracteristicamente humana é semioticamente mediada, enfim, cultural. (http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000100017&lng=pt&nrm=iso)

3. A DESCOBERTA DE UM NOVO CAMINHO: A CONSTITUIÇÃO DA PESQUISA

A magia de descobrir o ser humano como um ser “inacabado” em constante processo de constituição e desenvolvimento está na possibilidade (re)inventá-lo e (re)criá-lo a cada dia. Guimarães Rosa, em *Grande Sertão: Veredas*, diz que o mais importante e bonito do mundo, é “[...] que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando”. Sinto que muitas mudanças aconteceram comigo durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, sou psicóloga e atualmente leciono em uma renomada universidade particular do interior do Estado de São Paulo, para os cursos superiores de Graduação de curta duração (Tecnológicos), também conhecidos como cursos de Gestão. Grande parte de minha vida profissional foi dedicada à Psicologia, mais especificamente à área de Recursos Humanos - Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento - motivo que me levou a ingressar no campo acadêmico e ministrar aulas de Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Liderança e Relações Interpessoais para os referidos cursos de Gestão em disciplinas e assuntos que eu acreditava dominar até iniciar o Mestrado em Educação e ter contato com as obras de alguns autores, dentre eles, Vygotsky e Bakhtin, que me fizeram refletir sobre muitos dos conceitos que em mim estavam “enraizados” pela minha história de vida e, principalmente, pela minha formação acadêmica excessivamente behaviorista, e sobre o quanto essa influência me cegava para muitos aspectos relevantes na constituição e desenvolvimento do ser humano, fundamentais para a compreensão dos temas ministrados em minhas aulas (indivíduo, grupo, equipe, liderança, motivação, *etc.*), o que passou a me gerar um grande incômodo.

Durante minha singular trajetória no Programa de Mestrado, por diversas vezes me encontrei ou desencontrei diante de um processo de construção e reconstrução de conhecimentos, revendo, refletindo e questionando muitas de minhas concepções e práticas como profissional. Foi através do estudo de uma, para mim, nova perspectiva – a histórico cultural - que passei a ver os acontecimentos da vida do ser humano de outra forma, não mais condicionado, estimulado ou determinado por estímulos e condições ambientais, mas socialmente constituído nas e através das relações que o indivíduo estabelece em suas constantes interações com o contexto social, histórico e cultural em que vive.

Dessa forma, pude, aos poucos, estabelecer uma ruptura com meus conceitos

anteriores (que passaram a me gerar um grande incômodo), ao mesmo tempo em que, motivada, pude vislumbrar os novos horizontes que poderiam ser explorados através dessa dialética forma de compreender o homem, o que me levou a fazer da concretização desta pesquisa, mais do que a realização de um desejo, de um projeto, a constituição de um novo caminho, de um diferente modo de compreender muitos dos aspectos teóricos/práticos constantemente presentes no contexto da área da Administração de Empresas no qual estou inserida e constantemente interagindo.

Porém, mesmo tendo claro que a pesquisa deveria buscar um modo diferente de olhar para algumas práticas da Administração, definir efetivamente o que deveria ser explorado ainda me trazia grandes dúvidas e questionamentos, como: o que, por que e quem investigar?

Foi buscando responder a essas questões que percebi que, como professora universitária e como gestora de RH, por diversas vezes me deparei com situações em que o tema criatividade era debatido em conversas do dia-a-dia. Nessas ocasiões de discussão informal, parecia existir por parte dos gestores um discurso, quase uniforme, sobre a falta de criatividade e iniciativa da maioria dos seus funcionários, concepções estas manifestadas geralmente através de colocações como: “eles não me surpreendem”, “fazem apenas o trivial”, trazendo na seqüência de suas argumentações sobre a falta de criatividade dos funcionários, fatores como a própria estrutura e gestão organizacional e a deficiente formação acadêmico-universitária que não prepara os profissionais para enfrentar um mercado de trabalho competitivo e globalizado.

Ao mesmo tempo, no contexto acadêmico, o argumento norteador das discussões sobre a criatividade entre os professores universitários estava na falta de interesse e de vontade dos alunos em aprender e na sua precária e tradicional formação de base (Ensino Fundamental e Médio). Já no desabafo dos alunos, notava-se indícios de uma dualidade entre a cobrança e ao mesmo tempo a dificuldade em ser criativo, quando os seus próprios professores não os são.

Tais aspectos me levaram a questionar sobre o que é criatividade ou ser criativo para esses indivíduos e de que forma essas concepções, distintas ou similares, poderiam (ou não) exercer algum tipo de influência na sua inserção, atuação e permanência no mercado de trabalho na atualidade, despertando meu interesse pela crescente importância que o tema criatividade vem assumindo nas últimas décadas (1990 e 2000), não somente no contexto organizacional, mas nos mais variados contextos de inserção da atividade humana, identificada em conversas informais com profissionais atuantes no mercado de trabalho, e,

principalmente, através das constantes publicações das mais diversas áreas de atuação profissional sobre a forma como o “criar/ inovar” está sendo frequentemente cobrado dos indivíduos e organizações na atualidade.

Dessa forma, tendo como base os pressupostos da perspectiva histórico-cultural do desenvolvimento humano de Vygotsky e acreditando que a criatividade é uma manifestação cultural humana constituída historicamente nas relações do indivíduo com o meio em que vive, a presente pesquisa foi configurada objetivando realizar uma investigação a respeito das concepções de criatividade presentes na atualidade sob a ótica de três distintas e ao mesmo tempo complementares posições: a dos alunos e futuros profissionais que atualmente freqüentam o Ensino Superior nos cursos de Administração ou Gestão (Tecnólogos) de Recursos Humanos e áreas afins, a de seus professores que desempenham um papel de fundamental importância na mediação do conhecimento nessa transição de aluno para futuro profissional, e, a dos gestores/administradores atuantes no mercado de trabalho que, no desempenho de suas atribuições, têm a responsabilidade de selecionar e desenvolver os profissionais que atuam ou futuramente atuarão em suas organizações, problematizando o que é ser criativo para os sujeitos pesquisados, além de refletir sobre as possíveis implicações dessas concepções de criatividade para o sucesso (ou o fracasso) profissional do indivíduo no contexto contemporâneo.

3.1. Delineando o caminho

Pesquisar é um processo amplo e complexo, repleto de implicações diretas ou indiretas que necessitam ser devidamente estudadas. Ao pensar na realização de um trabalho diferenciado dos já existentes para a área da Administração, no qual um diálogo com aporte teórico pudesse ser estabelecido, uma questão se fez presente: que forma ou método de pesquisa utilizar?

Segundo Freitas (2002), é extremamente importante buscar instrumentos de pesquisa que possibilitem a investigação e a compreensão de aspectos relativos à vida do homem de uma forma mais completa. A autora afirma que não é possível compreender o ser humano senão por meio dos signos criados ou ainda por criar, enfatizando que o homem não pode ser estudado como “coisa” e que todas as suas ações físicas precisam ser compreendidas como um ato, porém, esse ato não pode ser compreendido fora de sua expressão "sínica", que é constantemente recriada. Sendo assim, pressupõe-se a autora, que os estudos

investigativos sobre a constituição do ser humano e do ambiente que o rodeia nunca serão simples e objetivos, mas extremamente complexos e subjetivos.

Ao propor uma investigação a respeito de algumas concepções de criatividade presentes na atualidade, sob a ótica de professores, alunos e gestores, que são indivíduos únicos e singulares inseridos em um contexto social, histórico e cultural, tornou-se fundamental para o desenvolvimento deste trabalho a utilização de uma forma de pesquisa em que a preocupação ou o foco principal não estivesse centrado unicamente na representatividade numérica do material empírico a ser coletado, mas sim nos diferentes indivíduos ou grupos investigados, e, na compreensão e aprofundamento das suas concepções.

Dessa forma, acreditando, conforme proposto por Goldenberg (1997), que cada fato social tem um sentido próprio diferente dos demais necessitando, portanto, ser compreendido em sua singularidade, esta investigação sobre concepções de criatividade que se apóia numa perspectiva histórico-cultural, procurando compreender os sujeitos e significados envolvidos e, por seu intermédio, compreender também o contexto nos quais essas concepções se manifestam está baseada numa abordagem qualitativa de pesquisa.

A pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (*apud* Lüdke e André, 1986, p. 13), é aquela que “[...] obtida no contato direto do pesquisador com a situação estudada [...] enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”. A principal característica desse tipo de pesquisa é “[...] a defesa de uma visão holística que leve em conta os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas” (André, 2004, p.17).

Na pesquisa qualitativa, o foco da atenção do pesquisador não está na quantidade ou representatividade numérica dos dados, mas sim no aprofundamento e na compreensão desses dados obtidos de um indivíduo, de um grupo social, de uma organização, *etc.* Sendo assim, pode-se dizer que, para a realização desse tipo de pesquisa não se faz necessária a participação de um grande contingente de pessoas, uma vez que nessa modalidade de pesquisa, a opção é pela profundidade da análise dos dados em detrimento da sua amplitude. Os pesquisadores através da abordagem qualitativa buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, porém não simplesmente quantificando os valores e as trocas simbólicas ocorridas e nem submetendo à prova os fatos, já que o rico material analisado é complexo e de difícil mensuração numérica.

Dentre as técnicas possibilitadas pela abordagem qualitativa para realizar a presente investigação, a escolhida, visando melhor atender aos propósitos desta pesquisa, foi a

entrevista, definida por Pinheiro (1999), como uma prática discursiva, “[...] como uma ação (interação) situada e contextualizada, por meio da qual se produzem sentidos e se constroem versões da realidade” (p.186).

Para Lüdke e André (1986), a entrevista constitui uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados em ciências sociais, pois possibilita uma relação de interação e maior proximidade entre quem pergunta e quem responde, a interação face-a-face. Segundo Marconi (1999) a entrevista é o encontro entre duas pessoas, um processo de interação social no qual uma das partes, o entrevistador, tem o papel de obter informações da outra, o entrevistado, buscando: averiguar fatos ou opiniões sobre os fatos, compreender condutas ou sentimentos, investigar ações atuais ou passadas, motivos ou justificativas podendo variar em seu conteúdo de acordo com os objetivos do entrevistado. Porém, a consideramos um processo muito mais complexo do que propõem o referido autor.

Viver significa participar de um diálogo: interrogar, escutar, responder, concordar *etc.* Neste diálogo o homem participa todo e com toda a sua vida: com os olhos, os lábios, as mãos, a alma, o espírito, com o corpo todo, com as suas ações. Ele se põe todo na palavra, e esta palavra entra no tecido dialógico da existência humana. (Bakhtin *apud* Clark e Holquist, 1998, p. 13)

Concordamos com Szymanski (2002), que define a entrevista fundamentalmente como uma situação de interação humana, em que estão em jogo às percepções de si e do outro, na qual “[...] se cria e se estabelece uma interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde” (p. 12).

Durante a entrevista a interação entre entrevistador e entrevistado ocorre em um determinado contexto nos quais os sentidos constantemente são produzidos. Pinheiro (1999) enfatiza que os sentidos não estão na linguagem como materialidade, mas no discurso, fazendo da linguagem uma ferramenta fundamental para a construção da realidade.

Para Pinheiro “[n]uma conversa o locutor posiciona-se e posiciona o outro, ou seja, quando falamos, selecionamos o tom, as figuras, os trechos de histórias, os personagens que correspondem ao posicionamento assumido diante do outro que é posicionado por ele” (Pinheiro, 1999, p. 186), fazendo com que no discurso enunciado durante a entrevista muitas vezes se façam ouvir, vozes estas que não são apenas as dos que realizam as perguntas e as respostas durante a situação de entrevista, “[...] mas de todos os outros que ainda falam, que ainda ouvem ou que, imaginariamente poderão falar ou ouvir” (*Ibid.*, p. 194).

Na entrevista, afirma Thioleent (*apud* Lüdke e André, 1986), o entrevistador necessita direcionar sua atenção a outros fatores que vão muito além das perguntas presentes no roteiro estabelecido ou do conteúdo das respostas verbais, como por exemplo: os gestos, as expressões, as entonações, os sinais não-verbais, *etc.*, que são muito importantes para a compreensão e validação do que foi realmente dito.

A entrevista é uma prática que pode ser utilizada nos mais variados contextos e realizada de diferentes formas, seguindo uma estrutura mais rígida de perguntas ou deixando-as de forma mais livre, segundo critérios do entrevistador.

A entrevista semi-estruturada, escolhida para a realização desta pesquisa, não possui ordem rígida nas questões formuladas, fazendo assim com que o entrevistado possa discorrer livremente sobre o tema proposto pela pesquisadora/entrevistadora baseado nos conhecimentos e concepções que detém sobre o assunto. A entrevista semi-estruturada normalmente é realizada através de um roteiro básico que contém questões ou tópicos relativos ao problema investigado e que não necessita ser seguido rigidamente, dando ao entrevistador a liberdade para modificar as perguntas em decorrência da entrevista e do entrevistado, permitindo maior flexibilidade e adaptação das questões para o seu problema de pesquisa, aspecto que possibilitou elaborar três roteiros diferenciados para a realização das entrevistas⁵, um para professores, um para alunos e outro para gestores na tentativa de contemplar de forma mais abrangente e também contextualizada as concepções dos entrevistados a respeito do tema (criatividade) envolvido nessa pesquisa.

A escolha da entrevista semi-estruturada em um trabalho em que se busca investigar as concepções de diferentes indivíduos sobre um mesmo tema, dentre outros aspectos, favorece o esclarecimento de dúvidas e de pontos que possam estar obscuros na formulação das perguntas e/ou das respostas, o aprofundamento de focos de interesse, a obtenção de informações mais precisas, e a abordagem de assuntos delicados e complexos de forma mais completa.

3.2. Da intenção à interação: a entrevista

Diante na necessidade e acima de tudo da vontade de tornar esta intenção de pesquisa

⁵ Os roteiros de entrevista dos professores, alunos e gestores encontram-se nos ANEXOS 1A, 1B e 1C.

em uma ação, ou melhor, interação, na qual o material empírico seria construído, foram necessárias mais algumas ponderações, como: onde realizar e quem efetivamente entrevistar?

Visando a facilidade de acesso ao contexto da Administração no qual se insere o presente trabalho, decidi que a sua realização seria em uma cidade do interior do Estado de São Paulo de aproximadamente 400.000 habitantes, onde resido e trabalho.

A cidade em questão possui sua localização entre a mais importante malha rodoviária do Estado, o que a torna um ponto estratégico para a instalação de diversas empresas e centros de distribuição.

Nos últimos anos, devido, dentre outros aspectos, ao crescimento e ampliação do seu pólo industrial da cidade em questão e conseqüente aumento do mercado de trabalho de sua região, ampliaram-se também o número de faculdades e universidades presentes no município, e diversificaram-se os cursos de nível superior (tradicional e curta duração/tecnológicos), principalmente na área de Administração, para atender às demandas profissionais provindas desse cenário em expansão, o que tornou a cidade um local interessante para a realização desta investigação.

Porém, fazer a escolha de quem efetivamente seria entrevistado durante a realização da pesquisa não foi uma tarefa tão simples como imaginava. Inicialmente pensei em realizar a pesquisa no local (universidade) onde trabalho atualmente, porém, ao ponderar sobre essa possibilidade cheguei à conclusão de que essa escolha não me daria a possibilidade de investigar as concepções de criatividade presentes na atualidade de forma abrangente como gostaria, já que as investigações estariam restritas, exclusivamente, as concepções de alunos, professores e gestores da universidade “X” investigada, e não das concepções dos indivíduos que atualmente ocupam determinados papéis (aluno, professor e gestor) na atualidade, aspecto que não me agradava, pois gostaria de poder refletir sobre diferentes falas, de diferentes estudantes e docentes de universidades diferentes de uma mesma região, na qual os gestores também estariam inseridos e atuando, aspecto então, que me fez definir e convidar a participar da pesquisa indivíduos que estudam ou lecionam em diferentes universidades particulares situadas no município em questão e gestores que trabalham em empresas localizadas na cidade ou nas suas redondezas.

Os professores convidados a participar da pesquisa foram escolhidos primeiramente por sua atuação específica nos cursos de Administração e Gestão, e também por serem professores com os quais tenho algum tipo de contato pessoal ou profissional e que, ao ficarem sabendo do meu ingresso no Programa de Mestrado, colocaram-se à disposição para

auxiliar no que fosse preciso.

O critério de escolha ou convite dos alunos foi um pouco mais complicado. Ao idealizar a pesquisa, inicialmente pensei em selecionar os alunos mais comunicativos ou os mais críticos de cada turma ou classe; porém ao refletir sobre os critérios de escolha, considerei que estaria excluindo aqueles que, embora de maneira mais introvertida, tímida, poderiam me trazer grandes contribuições.

Diante disso, houve a necessidade de delimitar um pouco mais os critérios de escolha. Para participar da pesquisa os alunos necessitavam estar matriculados e freqüentando os referidos cursos de graduação (tradicional ou de curta duração), pois um dos objetivos da pesquisa era investigar concepções atuais. Eles deveriam estar cursando um dos dois últimos semestres dos referidos cursos, pois assim já teriam contato com um número maior de professores e disciplinas, o que supostamente poderia contribuir para o levantamento de dados da pesquisa. Dessa forma, a partir do perfil traçado na pesquisa - que determina que os participantes devam estar cursando atualmente o nível superior, nos cursos de Administração ou Gestão de RH ou áreas afins, nos dois últimos semestres – os alunos foram convidados pela professora/pesquisadora a participar das entrevistas.

Porém, alguns alunos dos professores convidados a participar das entrevistas começaram, por indicação dos mesmos, a me procurar dizendo ter interesse na participação da pesquisa. Ao ser abordada pelos respectivos alunos ou ao convidá-los a fazer parte desta investigação, primeiramente, explicava os objetivos gerais da pesquisa e em seguida questionava se a participação dos mesmos (alunos) seria “de livre e espontânea vontade”, já que não seriam concedidos quaisquer benefícios aos participantes, como por exemplo: abono de faltas, horas de atividade complementar, auxílio nas notas, *etc.* Após as explicações, os ainda interessados deixavam nome e telefone para posterior contato, realizado aleatoriamente.

A escolha e o convite à participação dos gestores, assim como a dos professores, foram baseados na sua atuação profissional e nos contatos adquiridos com os mesmos durante a minha trajetória profissional na área de Recursos Humanos. O convite foi realizado primeiramente àqueles gestores com os quais tenho maior proximidade ou abertura e que após uma prévia explicação dos objetivos da pesquisa se mostraram dispostos e com tempo disponível para auxiliar na sua realização.

Porém, durante a realização das entrevistas com os gestores pude constatar que alguns dos entrevistados além de atuar no ambiente organizacional, como gestor, durante o período noturno, também lecionavam em universidades particulares, o que me levou a considerá-los

como gestores/professores no desenvolvimento desta pesquisa e para os quais não foi criado um roteiro de entrevista específico, mas utilizada uma combinação do roteiro dos professores e dos gestores.

Ao todo, foram realizadas 15 entrevistas⁶, com a participação de seis (6) estudantes universitários atualmente matriculados nos dois últimos semestres dos cursos de Administração de Empresas ou Superior em Tecnologia (Tecnólogos) de Recursos Humanos e áreas afins de faculdades ou universidades particulares, representativas de uma cidade do interior do Estado de São Paulo; três (3) professores que trabalham exclusivamente lecionando e ministram aulas de disciplinas relacionadas à Administração de Empresas ou à Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos nos respectivos cursos das faculdades ou universidades onde os alunos se encontram devidamente matriculados; três (3) gestores ou profissionais atuantes no mercado de trabalho em empresas da mesma região, na área de Recursos Humanos ou em outras áreas da Administração de Empresas, e que no desempenho de suas funções selecionam, contratam e/ou desenvolvem os profissionais que atuam ou futuramente atuarão em suas organizações, fazendo parte de sua força de trabalho especializado; e três (3) gestores/professores, ou seja, gestores de RH ou Administradores que durante o dia desempenham atividades de gestores em empresas da região e no período noturno atuam como professores universitários nos cursos de Administração ou Gestão aqui enfatizados.

3.3. Encontrando o caminho: um novo olhar

Após a realização das entrevistas e da transcrição dos depoimentos desses sujeitos⁷, uma grande dificuldade se fez presente: a análise do material empírico e a conseqüente reflexão sobre as respostas dos sujeitos entrevistados, sem quantificá-las, ou de forma ingênua, simplesmente agrupá-las em determinadas ou pré-estabelecidas categorias.

Nesse momento da pesquisa, uma sensação de insegurança e desorientação sobre como olhar e efetivamente o que fazer com o rico material empírico que tinha em mãos se

⁶ A pesquisa empírica, realizada através das entrevistas, teve início no mês de maio de 2007 e foi finalizado no mês de novembro do mesmo ano. Todas as entrevistas aconteceram com data e horário previamente marcados, no local em que o entrevistado julgasse melhor ou mais conveniente, desde que fossem preservadas as condições mínimas (ausência de interferências ambientais, privacidade, etc.) para a sua realização e gravação em áudio.

⁷ O formato utilizado para a transcrição do material empírico encontra-se no ANEXO 2.

fez presente.

Foi tentando descobrir ou construir uma forma de olhar para os relatos trazidos durante as entrevistas que me vi buscando simplesmente identificar elementos ou concepções que, em virtude de minha vivência profissional, esperava encontrar nos relatos. Como exposto anteriormente, no capítulo 3 desta pesquisa, durante minha trajetória profissional, como professora e como gestora de RH, por diversas vezes me deparei com situações em que o tema criatividade era discutido informalmente no contexto educacional e organizacional, no qual parecia existir uma fala semelhante de alunos, professores e gestores na justificativa ou identificação dos responsáveis pela (não) criatividade dos mesmos.

Conforme já mencionado anteriormente, nessas ocasiões de conversa informal, os gestores atribuíam à falta de criatividade e iniciativa da maioria dos seus funcionários à própria estrutura e gestão organizacional e à deficiente formação acadêmico-universitária que não prepara os profissionais para enfrentar um mercado de trabalho competitivo e globalizado. Os professores relatavam à falta interesse e vontade dos alunos em aprender, aspectos que eram também justificados por sua precária e tradicional formação de base (ensino fundamental e médio); e no bate papo com os alunos, os argumentos estavam centrados na dificuldade em ser criativo quando os seus próprios professores e gestores não são.

Em virtude dessa vivência, ao iniciar o desenvolvimento das análises desta pesquisa, por diversas vezes me deparei tentando buscar no relato dos entrevistados exclusivamente indícios dessa arena de lutas que imaginava encontrar, em que professores, alunos e gestores, travariam constantes batalhas com ataques e defesas, culpados e vítimas das estruturas e dos sistemas organizacionais e educacionais.

Foi tentando encontrar essas divergências e similaridades que, lendo e relendo o material construído durante as entrevistas, pude perceber que o aspecto mais importante do material empírico que tinha em mãos era o da sua diversidade e singularidade, na qual, em alguns momentos, pontos de convergência e divergência nas concepções dos diferentes indivíduos até poderiam (ou não) se estabelecer, mas limitar-me a encontrá-los seria um erro, e esse não deveria ser meu foco principal para a realização das reflexões e análises.

Porém, mesmo tendo claro o que eu não deveria fazer, ainda existiam muitas dúvidas sobre o que eu deveria fazer, que caminhos deveria seguir diante do leque de possibilidades que se abria a cada nova (re)leitura das transcrições das entrevistas.

Foi buscando ajuda nas obras de Maingueneau (1997), Orlandi (2001) e Brandão (1997) sobre análise do discurso que percebi quão inúmeras eram as possibilidades de

reflexão sobre o material empírico que tinha em mãos e que, por mais que me esforçasse em compreendê-lo em sua totalidade, isso não seria possível, pois ele jamais estaria totalmente acabado, já que segundo Orlandi (2001) um discurso aponta para outros, que nos remetem a outros anteriores a eles, não havendo assim um discurso fechado em si mesmo.

Partindo da concepção de que o discurso não está fechado em si mesmo e que haveria distintas e inúmeras possibilidades de significar e analisar as entrevistas realizadas, de acordo com os objetivos propostos na pesquisa, passei a buscar um caminho, uma nova forma de direcionar o olhar para a fala dos professores, alunos e gestores, primeiramente, de uma forma ampla, sem qualquer separação, sobre o conteúdo trazido por eles, e posteriormente de maneira um pouco mais específica e direcionada para as falas dos professores, dos alunos e dos gestores separadamente. Formas de olhar para o material empírico que me fizeram estabelecer alguns critérios que delimitaram e auxiliaram na seleção e no recorte dos fragmentos das entrevistas que seriam transcritos e analisados neste trabalho e que serão apresentados a seguir.

Em um primeiro momento e de uma forma mais ampla, trazemos para análise os elementos comuns que aparecem na fala da maioria dos entrevistados (professores, alunos e gestores) ao manifestar suas concepções sobre o tema criatividade, através das reflexões sobre a criatividade como algo único, novo e diferente e da criatividade como uma situação-problema.

Posteriormente, sentimos a necessidade de separar os relatos dos entrevistados de acordo com o papel ocupado por eles, ou seja, professores, alunos, gestores com o intuito de comparar/contrastar as concepções presentes em seus relatos, nos levando a refletir o “ser criativo” segundo alunos, professores e gestores.

Um outro foco de análise que consideramos relevante no desenvolvimento desta pesquisa está relacionado ao entrelaçamento da teoria estudada, com o material empírico construído ao longo do trabalho de pesquisa, o que nos levou a refletir sobre quais traços das correntes teóricas da Psicologia poderiam estar presentes ou constituindo o discurso e conseqüentemente as concepções dos sujeitos entrevistados.

E, finalmente, acreditamos ser relevante, em especial, na fala dos gestores, refletir sobre a importância que a criatividade ou o ser criativo tem (ou não) no contexto organizacional, além de verificar se as concepções de criatividade presentes na atualidade sob a ótica de professores, alunos e gestores poderiam (ou não) trazer alguma implicação para o ingresso, permanência e sucesso profissional do indivíduo na atualidade.

Dessa forma, pude perceber durante o desenvolvimento dessa pesquisa que a

construção das análises, diferentemente do que se possa pensar, não é uma tarefa fácil. “[O] discurso não é um território homogêneo com sentidos únicos, mas um local de conflitos e lutas sociais, no qual surgem e se transformam diferentes significações” (Kassar, 2000, p. 45), o que torna a sua análise extremamente complexa. Análises e reflexões que não poderiam deixar de ser realizadas, ainda que minimamente, diante das expectativas e dos referenciais teóricos deste trabalho.

Portanto, visando auxiliar e embasar o desenvolvimento das análises das entrevistas foram considerados alguns pressupostos da Análise do Discurso em sua vertente francesa, iniciada por Pêcheux e desenvolvida por autores tais como Maingueneau (1997) e, especificamente no Brasil, por Orlandi (2001), Brandão (1997), dentre outros, além de algumas contribuições sobre ideologia e linguagem da teoria de Mikhail Bakhtin (1992), filósofo da linguagem, que serão apresentadas brevemente a seguir.

3.3.1. Um mundo de linguagem, signos e significações: as contribuições de Bakhtin

Para que possamos compreender quão relevantes foram as contribuições de Bakhtin para o desenvolvimento das teorias da linguagem, se faz necessária uma rápida retomada de alguns de seus principais conceitos e da amplitude e inovação das suas idéias para o momento vigente.

Até meados do século XIX predominava no estudo da lingüística geral, uma forma homogênea e linear de olhar para os fenômenos da língua, influenciada fortemente pelos pressupostos teóricos defendido por Saussure, um teórico que vislumbrava a língua como um “sistema”, rígido com suas normas e regras próprias. Opondo-se a essas idéias e pensamentos sistematizados, presentes nos estudos da lingüística, encontramos Mikhail Bakhtin, um pensador que expõem a necessidade de se desenvolver uma abordagem da linguagem que estabeleça relações estreitas entre esta e a sociedade, mostrando novas formas de pensar, abordar e problematizar as questões relativas ao objeto e estudo da linguagem. Tecendo críticas epistemológicas ao subjetivismo idealista, que reduz o fenômeno lingüístico a um ato de criação individual da fala, monológico e ao objetivismo abstrato, principalmente no que se refere aos conceitos de língua como sistema e de signo como algo identificável, o referido autor, propõe através de uma análise minuciosa, identificar as lacunas deixadas pelas teorias que o precederam (objetivismo abstrato e

subjetivismo idealista) e através delas construir e reconstruir uma nova concepção de filosofia da linguagem, na qual a ideologia e signo ganham fundamental destaque, motivo que torna praticamente impossível falar de linguagem e ideologia sem mencionar Bakhtin, que de certa maneira, com sua visão inovadora introduziu e ampliou a base para o estudo atual destes conceitos.

Vivemos em um mundo de linguagem, repleto de signos e significações. Na concepção de Bakhtin, não se pode reduzir o fenômeno lingüístico a um simples ato de criação individual da fala, monológica, descolada de qualquer forma do contexto e do sujeito falante; da mesma forma a fala não deve ser compreendida apenas como um mero código, ou seja, um conjunto de regras compartilhadas coletivamente.

O fenômeno lingüístico é muito mais do que a simples decodificação ou manifestação de uma estrutura, ele é uma prática que ocorre e se concretiza em um processo de interação, ou seja, nas relações com um outro social. A linguagem não é falada no vazio, mas numa situação social concreta e em um dado momento histórico o que a faz um processo de interação, de enunciação. Segundo Bakhtin (1992), toda enunciação está vinculada às suas *condições de produção*, que abrangem tanto o contexto imediato (os interlocutores, o assunto, a situação, *etc.*) como também o contexto mais amplo que constitui o conjunto das condições de vida de uma determinada comunidade lingüística (o contexto histórico-social).

Segundo o autor,

A verdadeira substancia da língua não é constituída por um sistema abstrato de formas lingüísticas, nem pela enunciação monológica isolada, nem pelo ato psicofisiológico de sua produção, mas pelo fenômeno social da interação verbal, realizada através da enunciação ou das enunciações. A interação verbal constitui assim a realidade fundamental da língua. (Bakhtin, 1992, p. 123)

Parafraseando Bakhtin, aprender a falar é aprender a construir enunciados, nas palavras do autor, a língua “se realiza através da interação verbal social dos locutores” e a enunciação – produto desta interação – têm “uma estrutura puramente social, dada pela situação histórica mais imediata em que se encontram os interlocutores” (1992, p.127), que está intimamente relacionado a aspectos presentes no momento da enunciação como o que se fala, quem e com quem se fala, em que momento e com que objetivo, fazendo da atividade de linguagem algo fundamentalmente dialógico, já que o dizer passa a ser construído na relação e em relação ao outro (presente ou ausente na situação discursiva).

Com efeito, é indispensável que o locutor e o ouvinte pertençam à mesma comunidade lingüística, a uma sociedade claramente organizada. E mais, é

indispensável que estes dois indivíduos estejam integrados na unicidade da situação social imediata, quer dizer, que tenham uma relação de pessoa para pessoa sobre um terreno bem definido. (Bakhtin/Volochinov, 1992, p. 70)

Não basta colocar dois indivíduos frente a frente para que eles “naturalmente” se comuniquem, é necessário que ambos façam parte de uma mesma comunidade lingüística, ocupando papéis determinados em uma situação discursiva específica para que a enunciação ocorra de forma eficaz. Não basta conhecer (identificar) o termo ou a palavra utilizada pelos indivíduos no momento da enunciação, é preciso reconhecê-la, compreendê-la dentro de um contexto real, compreendendo assim, sua significação numa enunciação particular.

A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial. [...] Na realidade, não são palavras que pronunciamos ou escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis, *etc.* [...] É assim que compreendemos as palavras e somente reagimos àquelas que despertam em nós ressonâncias ideológicas ou concernentes à vida. (Bakhtin, 1992a, p. 95).

Em toda enunciação, por mais insignificante que seja, renova-se sem cessar a síntese dialética viva entre o psíquico e o ideológico, entre a vida interior e a vida exterior “[...] cada palavra se apresenta como uma arena em miniatura onde se entrecruzam e lutam os valores sociais de orientação contraditória. A palavra revela-se, no momento de sua expressão, como o produto da interação viva das forças sociais” (1992, p.66).

Faraco (2005, p.12) aponta que é deste quadro geral,

[...] desta concepção da interação como evento fundamentalmente socioaxiológico que emerge a concepção bakhtiniana de linguagem como heteroglossia, isto é, como um conjunto múltiplo e heterogêneo de vozes ou línguas sociais e, mais relevante para ele, o contínuo processo de encontros e desencontros, de aceitação e recusa, de absorção e transmutação das vozes sociais – fenômeno que ele designa de heteroglossia dialogizada.

“Dialógica por natureza, a palavra se transforma em arena de luta de vozes que, situadas em diferentes posições, querem ser ouvidas por outras vozes” (Brandão, 1997, p. 10), durante o seu processo de constituição, o indivíduo não absorve apenas uma voz social, mas múltiplas vozes que através das suas inter-relações são internalizadas e desencadeiam o movimento contínuo da atividade psíquica humana.

Para Bakhtin, não tomamos as nossas palavras dos dicionários, mas dos lábios de outros. “A palavra é o signo ideológico por excelência” (1992, p. 36), é o produto da

interação social na qual ganha significado e, por isso, lugar privilegiado para a manifestação da ideologia. Um produto ideológico além de fazer parte de uma realidade natural ou social também “[...] reflete e refrata uma outra realidade, que lhe é exterior. Tudo o que é ideológico possui um significado e remete a algo situado fora de si mesmo [...] tudo que é ideológico é um signo” (Bakhtin, 1992, p. 31).

Os signos emergem do processo de interação entre uma consciência individual e outra. Tudo que possui significado e se torna um signo é ideológico, de forma que não há ideologia sem signo e não há signo sem ideologia.

Cada signo ideológico é não apenas um reflexo, uma sombra da realidade, mas também um fragmento material dessa realidade. Todo fenômeno que funciona como signo ideológico tem uma encarnação material, seja como som, como massa física, como cor, como movimento do corpo ou como outra coisa qualquer. Nesse sentido, a realidade do signo é totalmente objetiva e, portanto, passível de um estudo. (Brandão, 1997, p. 11)

Segundo Faraco (2003), todas as nossas relações com o ambiente, seja ele natural ou social, são mediadas semioticamente; vivemos em um mundo de linguagens, signos e significações que só adquire sentido quando semiotizadas. Para Bakhtin os signos agem como mediadores da relação entre o psiquismo (singularidade do sujeito) e os valores sociais (ideologias), onde a língua faz o elo, a ligação.

Dessa forma, através das construções teóricas de Bakhtin (1992), podemos concluir que a linguagem é fundamental para o desenvolvimento da cultura e da sociedade e que sem ela não há produção cultural, nos revelando que subjacente a suas idéias está o homem como um ser histórico e social, que mantém uma relação com o outro através da linguagem, onde o eu e o outro permanecem interligados, constituindo-se, constituindo a sua história e a sociedade.

3.3.2. A palavra em movimento: compreendendo alguns pressupostos da Análise do Discurso (AD)

Movimento dos sentidos, errância dos sujeitos, lugares provisórios de conjunção e dispersão, de unidade e de diversidade, de indistinção, de incerteza, de trajetos, de ancoragem e de vestígios: isto é discurso, isto é o ritual da palavra. Mesmo o das que não se dizem. (Orlandi, 2001, p. 10)

Procurando compreender a língua fazendo sentido e propondo um tipo de estudo que

possibilita conhecer o que faz do homem um ser especial, sua capacidade de significar e significar-se, segundo Orlandi (2001), a Análise do Discurso (AD) interessa-se pelo homem falando, pela compreensão da língua enquanto mediação necessária entre o homem e a realidade.

Segundo a autora, existem muitas maneiras de se estudar a linguagem e de significá-la; sob a denominação “análise do discurso” podemos encontrar diversas definições, como as que a compreendem como o estudo do uso da língua ou como uma análise conversacional, definições que segundo Maingueneau (1997) tornam estas concepções da análise do discurso superficiais e vagas.

Nascida da necessidade de superar o quadro teórico de uma lingüística frasal e imanente que não dava conta do texto em toda a sua complexidade, a análise do discurso volta-se para o exterior lingüístico, procurando apreender como no lingüístico inscrevem-se as condições sócio-históricas de produção. (Brandão, 1997, p.103)

Entendendo a linguagem como um fenômeno que necessita ser estudado não só em relação ao seu sistema interno, mas também enquanto formação ideológica que se manifesta através de uma competência socioideológica, a Análise do Discurso (AD) preconiza um quadro teórico que alia o lingüístico ao sócio-histórico, tornando ideologia e o discurso conceitos fundamentais para a constituição e construção desta forma de compreender a palavra em movimento, ou seja, de compreender a língua enquanto trabalho constitutivo do homem.

A língua é um fato social cuja existência funda-se nas necessidades de comunicação. O discurso é o ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos lingüísticos. Partindo do pressuposto de que o discurso ‘materializa o contato entre o ideológico e o lingüístico no sentido de que ele representa no interior da língua os efeitos das contradições ideológicas’, a Análise do Discurso se apresenta como uma disciplina não acabada, em constante mudança em que o ‘lingüístico é o lugar, o espaço que dá materialidade, espessura a idéia, temáticas de que o homem se faz sujeito, um sujeito concreto, histórico, porta-voz de um amplo discurso social. (Brandão, 1997, capa)

Brandão (1997) ressalta que o propósito da Análise do Discurso, em sua vertente francesa, não é realizar uma investigação da língua em sua estrutura ou sistema, mas compreender a palavra em movimento, ou seja, compreender o homem falando, partindo da idéia de que “[...] a materialidade específica da ideologia é o discurso e a materialidade específica do discurso é a língua” (Orlandi, 2001, p. 17).

Segundo Brandão (1997),

[A]s duas grandes vertentes que vão influenciar a corrente francesa da AD são, do lado da ideologia, os conceitos de Althusser e, do lado do discurso, as idéias de Foucault. É sobre a influência do trabalho desses dois teóricos que Pêcheux, em dos estudiosos mais profícuos da AD, elabora seus conceitos. De Althusser, a influência mais direta se faz a partir de seu trabalho sobre os aparelhos ideológicos [...] E será da *Arqueologia do saber* que Pêcheux extrairá a expressão “formação discursiva” da qual a AD se apropriará. (p. 18)

A AD trabalha com a relação língua-discurso-ideologia, concebendo a língua como a mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social. Para Orlandi,

Essa mediação, que é o discurso, torna possível tanto a permanência e a continuidade quanto o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que vive. O trabalho simbólico do discurso está na base da produção da existência humana. (2001, p. 15)

Segundo Maingueneau (*apud* Brandão, 1997, p. 17), a AD considera fundamentalmente: as instituições em que o discurso é produzido, as quais delimitam a sua enunciação; os embates históricos, sociais, *etc.* que se encontram cristalizados nos discursos, e o espaço que cada discurso configura para si no interior de um interdiscurso. Considerando o homem como um ser contextualizado em seu momento histórico e cultural e acima de tudo, as condições de produção da linguagem, dos sujeitos que falam e das suas relações.

As condições de produção do discurso em sentido estrito compreendem o seu contexto imediato e em sentido amplo o contexto sócio-histórico, ideológico, no qual a memória, nesta perspectiva tratada como interdiscurso, tem um papel fundamental (Orlandi, 2001).

Todo discurso mantém direta ou indiretamente uma relação com elementos pré-existentes, que são os discursos anteriores ao discurso em questão. O interdiscurso consiste em

[...] um processo de reconfiguração incessante no qual uma formação discursiva é levada [...] a incorporar elementos pré-construídos, produzidos fora dela, com ele provocando sua redefinição e redirecionamento, suscitando, igualmente, o chamamento de seus próprios elementos para organizar sua repetição, mas também, provocando, eventualmente, o apagamento, o esquecimento ou mesmo a denegação de determinados elementos. (Maingueneau, 1997, p.113)

Tudo o que dizemos, as palavras que usamos estão carregadas de sentidos e estão perpassadas por outros discursos, “[...] em outras palavras, os sentidos resultam de relações:

um discurso aponta para outros que o sustentam, assim como para dizeres futuros [...] um dizer tem relação com outros dizeres realizados, imaginados ou possíveis” (Orlandi, 2001, p. 39), nos levando a concluir que os sentidos nunca estão prontos e acabados pela língua, mas estão sendo constantemente constituídos por ela, de forma heterogênea e fluida nas suas relações.

Segundo Pêcheux,

[...] o sentido de uma palavra, expressão, proposição não existe *em si mesmo* (isto é, em sua relação transparente com a literalidade do significante), mas é determinado pelas posições ideológicas colocadas em jogo no processo sócio-histórico em que as palavras, expressões, posições são produzidas (isto é, reproduzidas). (*Apud* Brandão, 1997, p. 77)

Sendo assim, segundo nos apresenta o autor, as palavras, expressões mudam de sentido segundo as distintas posições que são sustentadas por aqueles que as empregam, o que significa que elas adquirem o seu sentido em referência as posições nas quais se inscrevem. Para Maingueneau (1997), a formação discursiva⁸, objeto da Análise do discurso “[...] define o que pode e deve ser dito a partir de uma posição dada em uma conjuntura determinada (p.22)” fazendo com que o lugar a partir do qual o indivíduo fala seja constitutivo daquilo que ele diz.

Ao passar de um lugar social para o outro, o indivíduo assume diferentes posições e, ao mesmo tempo, se apropria de diferentes discursos pré-existentes nesses contextos, fazendo seu uso a partir das regras e do lugar de onde se produz a enunciação. Essa noção de *posição de sujeito* foi elaborada por Foucault (1995). O autor ressalta que as posições são situações possíveis de serem ocupadas pelo indivíduo em relação aos diversos domínios e que contribuem para caracterizar as relações existentes entre a enunciação e o sujeito que a produz.

Para Pêcheux (*apud* Orlandi, 2001, p.17), “[...] não há discurso sem sujeito e não há sujeito sem ideologia: o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia e é assim que a língua faz sentido”. É através da ideologia que podemos fazer a relação entre o pensamento, a linguagem e o mundo em que vivemos, o que faz da Análise do Discurso um importante instrumento para esta pesquisa, já que nos permite, dentre outros aspectos, compreender que nenhum discurso é ingênuo e isento de significação, e que

⁸ Conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço que definiram em uma época dada, e para uma área social, econômica, geográfica ou lingüística dada, as condições de exercício da função enunciativa (Foucault *apud* Maingueneau, 1997, p. 14).

[a] linguagem enquanto discurso não constitui um universo de signos que serve apenas como instrumento de comunicação ou suporte de pensamento; a linguagem enquanto discurso é interação, e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente (na medida em que está engajada numa intencionalidade) e nem natural, por isso o lugar privilegiado da manifestação da ideologia. (Brandão, 1997, p. 12)

Sendo assim, ao compreender o homem nas suas relações com o mundo como um ser essencialmente social, faz-se necessário vislumbrar o papel significativo que desempenha a linguagem neste processo de constituição. De acordo com Vygotsky (1991), existe uma relação constitutiva entre linguagem e cognição que se dá através da internalização das relações sociais, sendo fundamental, nesse processo, o caráter mediador e organizador da linguagem. Para Bakhtin (1992), a interação verbal constitui a realidade fundamental da língua, lugar não apenas da produção da linguagem, mas também da própria constituição dos sujeitos.

4. ENTRE DISCURSOS: REFLETINDO SOBRE AS CONCEPÇÕES DE CRIATIVIDADE

Para realizar algumas reflexões a respeito das concepções sobre criatividade no contexto contemporâneo, trazemos neste capítulo, alguns fragmentos das entrevistas de alunos, professores e gestores a partir dos quais realizamos algumas análises e tecemos considerações.

Iniciamos a apresentação das nossas reflexões, em um primeiro momento e de uma forma mais ampla, trazendo para análise e discussão elementos comuns que aparecem na fala da maioria dos entrevistados sejam eles professores, alunos ou gestores, através das reflexões sobre a criatividade como algo único, novo e diferente e da criatividade como uma situação-problema.

Posteriormente, e ainda de uma forma geral, dedicamos nossa atenção à realização do entrelaçamento da teoria estudada com o material empírico construído ao longo da pesquisa, o que nos levou a trazer para este trabalho algumas ponderações sobre o qual traços das correntes teóricas da Psicologia que poderiam estar presentes ou constituindo o discurso e consequentemente as concepções dos sujeitos entrevistados.

Na seqüência, e agora de forma mais específica, separamos os relatos dos entrevistados de acordo com o papel ocupado por eles, ou seja, professores, alunos, gestores com o intuito de comparar e/ou contrastar as concepções de criatividade ou sobre o “ser criativo” presentes em seus relatos.

Finalizamos com uma reflexão sobre a importância (ou não) da criatividade ou do ser criativo no contexto organizacional presente nas falas dos entrevistados e sobre as implicações que essas concepções poderiam (ou não) trazer para o ingresso, permanência e sucesso profissional do indivíduo na atualidade.

4.1. Concepções de criatividade presentes na atualidade

[...] o aluno criativo, o professor criativo, o profissional criativo, o pai e a mãe criativa, o filho criativo, a família criativa, a universidade criativa, ele está sempre procurando outras opções que ele possa usar em cada situação da vida dele, acrescentando informações a situações comuns do dia-a-dia. (Gestor/professor Sidney, 11/09/2007)

Para iniciarmos as reflexões a respeito das concepções de criatividade que estão presentes na atualidade, trazemos para análise nos itens seguintes, alternadamente, recortes e fragmentos das entrevistas realizadas com os professores, alunos e gestores envolvidos na pesquisa.

Para preservar a identidade de todos os sujeitos entrevistados, os seus nomes foram trocados, sendo a eles atribuídos nomes fictícios.

4.1.1. Criatividade: o único, o novo e o diferente

Pesquisadora: Malcon, na sua opinião, o que é criatividade?

*Professor Malcon: Criatividade é **algo único**, algo **novo** que **ninguém jamais viu**. Então, é... **algo único, novo**, que depende de conhecimento, que depende de atitude [...]*

(Entrevista realizada em 26/05/2007)

*Gestora Elenir: Criatividade é... criatividade é **fazer as coisas de forma diferente**, é olhar pra algo que todos fazem ou, ou que sempre foi feito daquela forma, da mesma forma e **buscar uma forma diferente de fazer**.*

(Entrevista realizada em 03/11/2007)

Pesquisadora: Pra você, o que é criatividade?

*Gestor/professor Danilo: É claro que por ser um tema absolutamente amplo, ele requer conceituações em grande quantidade, mas certamente **o foco da criatividade é o abandono da mesmice**. É **você fazer algo que não fizeram** ainda, é fazer algo melhor do que já está disponível [...] pra mim a criatividade é isso, **fazer o novo acontecer...***

(Entrevista realizada em 15/11/2007)

*Aluno Pablo: Criativo, é... eu poderia até dizer que talvez seria **ver o que ninguém vê, inventar o que ninguém inventou** de algo que estaria ali o tempo todo, mas, isso eu estaria meio que copiando idéias de autores, de pessoas, [...]*

(entrevista realizada em 18/05/2007)

*Aluno Rodolfo: Eu acho que criatividade é **ter idéias novas que ainda não foram pensadas**.*

(Entrevista realizada em 18/11/2007)

Pesquisadora: Camila, o que é criatividade para você?

*Gestora Camila: Olha, eu penso que seja assim, a gente sempre **estar buscando uma forma melhor de fazer o que já é conhecido e já existe** e da gente estar tentando, é... encarar alguns desafios [...] às vezes você acaba fazendo coisas sempre do mesmo jeito e a gente acaba se acomodando dentro daqueles procedimentos e processos e acaba não parando para pensar o **novo** [...]*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

*Gestora/professora Raquel: Olha, na minha concepção a criatividade seria a capacidade de **você inovar, fazer diferente, introduzir algo novo** dentro de um contexto pré-existente. É... é... aí, tá muito próximo da inovação. Inovar seria introduzir algo novo, mas **a criatividade pra mim é você fazer de forma diferente, né?***

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

*Professora Renata: [...] Se eu pudesse definir criatividade diria que criatividade é..., é busca, é constante **renovação** [...] É aceitação **do novo**. O novo está presente o tempo todo, a todo tempo tem o novo, agora, com a globalização, esse novo, faz parte () através da criatividade.*

(Entrevista realizada em 10/10/2007)

Através dos trechos transcritos acima, podemos verificar nas falas desses professores, alunos e gestores, bem como em outros diversos momentos das demais entrevistas, que as concepções de criatividade estão perpassadas pelas idéias do *novo*, do *diferente* e do *único*, nos levando a inferir que, para ser considerada criativa, a atividade humana (seja uma idéia, um produto, um serviço, *etc.*) deve, de alguma forma, conter elementos que a tornem diferente, exclusiva ou singular em algum dos seus aspectos.

Ao relembrar o que diz Vygotsky, iremos constatar que, segundo o autor, se a atividade humana se limitasse a repetir somente os acontecimentos passados, o homem seria um ser voltado exclusivamente para o fazer e incapaz de se adaptar às novas situações, ao amanhã, que é sempre diferente. “É precisamente a atividade criadora do homem que faz dele um ser projetado para o futuro, um ser que contribui para criar e que modifica seu presente” (Vigotskii, 1987, p. 9), acrescentando a ele constantemente novos e diferenciados elementos.

Porém, ao constatar sobre o *novo*, o *único* e o *diferente* como constituintes das percepções sobre criatividade na atualidade, dois pontos chamam a nossa atenção para reflexão: o primeiro, nos leva a considerar nas respostas à pergunta sobre o que é criatividade características de sua etimologia; e o segundo, nos remete à possibilidade dessas características fazerem parte da existência de um discurso próprio da área de estudo ou de atuação dos entrevistados, a área da Administração de Empresas.

Refletindo sobre o primeiro ponto apresentado, o da etimologia, notamos a convergência com o que foi encontrado em Ferreira (1997). A palavra criatividade, segundo este dicionário, está originalmente relacionada ao criar, dar existência, produzir, inventar e imaginar. Dessa forma, a cri(a)tividade, ou a atividade de criar está ou é relacionada comumente à produção de algo que, em alguns de seus aspectos, apresente o “novo”, que seja diferente das já existentes ou conhecidas (utilizadas) pelo contexto social em que atualmente se encontra.

Embora tenhamos observado a existência de uma quase uniformidade na fala dos entrevistados sobre o novo e o único, não podemos fechar nossos olhos para algumas nuances, principalmente sobre o diferente, que se fazem presentes nos relatos.

Um aspecto interessante identificado durante o processo de análise é o de que tais nuances surgiram, principalmente, em decorrência da forma como os indivíduos foram questionados ou convidados a falar sobre o tema pela pesquisadora. Quando indagados a falar sobre “o que é criatividade?” os entrevistados apresentavam, geralmente, um padrão de respostas mais impessoal e “dicionarizado”, ou seja, utilizavam um “você” genérico e apresentavam aspectos muito semelhantes ao da etimologia da palavra, abordando aspectos como anteriormente apresentados sobre a criatividade como algo único e novo.

Os dizeres do professor Malcon “[...] *Criatividade é algo único, algo novo que ninguém jamais viu*”, do gestor/professor Danilo “[...] *É você fazer algo que não fizeram*” e do aluno Rodolfo “[...] *criatividade é ter idéias novas que ainda não foram pensadas*”, nos exemplificam os aspectos anteriormente mencionados sobre o uso do “você” genérico e da impessoalidade ao responder sobre “o que é criatividade”, que contrasta com proximidade e a personalidade presente na resposta, por exemplo, da Gestora Camila “[...] *Olha, eu penso que seja assim, a gente sempre estar buscando uma forma melhor de fazer o que já é conhecido...*”, ao ser convidada a falar sobre o “ser criativo”.

A gestora Camila, bem como os demais entrevistados ao relatarem sobre o “ser criativo” trouxeram e assumiram em suas falas o “eu” as tornando mais pessoais, além de apresentarem em suas concepções aspectos como o “fazer diferente” ou “fazer melhor”, que até então não haviam apontados.

Um outro aspecto que podemos destacar nas as concepções de criatividade dos entrevistados, é que elas não apontam somente para a criação de algo inexistente, singular, mas também para a atribuição de novas características ou para a (re)significação, de algo que já se faz (ou fez) presente em sua realidade.

Vejamos os recortes:

Gestora Elenir: [...] criatividade é fazer as coisas de forma diferente, é olhar pra algo que todos fazem[...] e buscar uma forma diferente de fazer.
(Entrevista realizada em 03/11/2007)

Gestor/professor Danilo: [...] é fazer algo melhor do que já está disponível.
(Entrevista realizada em 15/11/2007)

Gestora Camila: Olha, eu penso que seja assim, a gente sempre estar buscando uma forma

melhor de fazer o que já é conhecido...
(Entrevista realizada em 18/05/2007)

Gestora/professora Raquel: Olha, na minha concepção a criatividade seria a capacidade de você inovar, fazer diferente, introduzir algo novo dentro de um contexto pré-existente.
(Entrevista realizada em 04/10/2007)

Professora Renata: O novo está presente o tempo todo, a todo tempo tem o novo, agora, com a globalização, esse novo, faz parte () através da criatividade.
(Entrevista realizada em 10/10/2007)

Essas colocações se aproximam das elaborações de Vygotsky(1987) a respeito da atividade criadora do ser humano, que embora sejam muito mais amplas, nos levam a brevemente refletir sobre a forma como a imaginação e a atividade criadora ou combinadora do ser humano está diretamente relacionada com as experiências acumuladas pelo homem ao longo da história, sendo, segundo palavras do próprio autor, “[...] o material com que ele ergue seus edifícios” (Vigorskii, 1987, p. 17), fazendo com que, quanto maior e mais rica for a experiência humana, maior se torne o material que dispõe a sua imaginação para criação.

Seja na escola, no trabalho ou nas atividades do dia-a-dia, o homem, através de sua vivência e interação com a sociedade, imagina e cria uma série de “coisas” novas, (re)combinando e (re)organizando elementos, diferenciando-os e atribuindo a eles inúmeras possibilidades de vir a ser. Dessa forma, ao responder sobre o que é criatividade, trazendo aspectos como “fazer diferente o que já existe”, “fazer melhor do que já está disponível” e que “o novo está presente a todo o tempo e todo tempo tem o novo” os entrevistados nos fazem refletir que, embora o criativo tenha “o novo”, ele também está ou é, conforme nos apresenta Vygotsky (1987) constituído pelo pré-existente.

Para Vygotsky, a imaginação, diferentemente do que se poderia pensar, não é e nem está alicerçada no irreal; em oposição a essa idéia, o autor argumenta que ela – a imaginação - compõe-se da recombinação de elementos retirados da realidade, pois “[...] seria um milagre que a imaginação pudesse criar algo do nada, ou dispusesse de outra fonte de conhecimento distinta da experiência passada” (Vigorskii, 1987, p. 16).

Porém, na nossa percepção, o que também fica implícito no relato de alguns dos entrevistados é a concepção de que, para eles, o criativo (novo) está, de certa forma, em oposição ao velho ou ao pré-existente ou tendo o velho como contraste, fazendo ser criativo somente aquilo que “ninguém jamais viu” ou aquilo que possibilite o “abandono da mesmice”, do mesmo, ou seja, do velho.

O homem é um ser que interage constantemente com e no ambiente em que vive

constituindo e sendo constituído, modificando e também sendo modificado por ele, sendo a atividade criadora fundamental para a sua constante adaptação às demandas provindas do meio em que vive.

Ao fazer referência ao “*abandono da mesmice*”, a fala do gestor/professor Danilo, nos remete as construções de Vygotsky (1987), sobre o impulso reprodutivo do homem, o qual tem como principal característica reproduzir as informações, expressões, normas de condutas já criadas e elaboradas socialmente. O que parece estar implícito na fala do gestor/professor Danilo e que, ao fazer o mesmo, não criando nada novo e limitando-se a repetir ou reproduzir com maior ou menor precisão algo previamente existente, as pessoas não são criativas, o que o faz afirmar que “[...] *o foco da criatividade é o abandono da mesmice*”.

Um fato que nos chama a atenção nas considerações dos entrevistados é o da sua quase uniformidade de discurso, fazendo-nos refletir sobre quem são esses sujeitos e qual poderia ser a origem dessas similaridades.

Segundo Vygotsky, não podemos pensar no homem de forma descolada do contexto sócio-histórico-cultural no qual se constitui; portanto, ao investigar sobre essas possíveis uniformidades, não poderíamos deixar de levar em consideração a devida contextualização dos indivíduos entrevistados.

Todos os sujeitos participantes desta pesquisa estão direta ou indiretamente envolvidos na área de Administração de Empresas e/ou de Recursos Humanos, lecionando, estudando ou gerindo. A área da Administração de Empresas é uma área que, atualmente, tem atribuído à criatividade uma crescente valorização. Bernardo (2006) defende a idéia de que a literatura especializada de gestão empresarial exerce um papel de certa forma “normativo” em sua área de atuação, fazendo com que, através das publicações e literatura específicas da área empresarial, alguns conceitos e princípios sejam divulgados e difundidos, além do seu público dirigido, para toda a sociedade auxiliando na sua incorporação e propagação.

A seguir, trazemos alguns trechos extraídos de publicações e obras de autores e conferencistas da área da Administração, que abordam o tema criatividade, para elucidar as concepções e os discursos que estão presentes e circulam neste meio.

No ambiente competitivo em que vivemos e viveremos no futuro, torna-se evidente, a cada dia, que o tamanho ou dianteira no mercado de qualquer empresa já não garante, a ela, supremacia continuada. A nova palavra de ordem é velocidade de mudança e inovação. “As empresas ágeis almoçarão as lentas”. O mesmo se aplica aos executivos empresariais e empreendedores de todos os matizes. Não importa quão bem preparados

estejam, não podem “dormir ao volante”. Precisam manter sua dianteira através de renovação constante, acionada pela criatividade e capacidade de inovação. Este programa mostra como. (Instituto Chiavenato. http://www.chiavenato.com/cecad/programa.asp?cat=CP&id_prog=78)

“A única certeza é que a sobrevivência do negócios depende hoje menos da gestão de matérias-primas e cada vez mais da intensidade com que ocorre a convergência entre produção e criação”(Gilson Schwartz, Época Negócios, p. 136, setembro 2007)

A criatividade é o motor do crescimento econômico - está a mudar as velhas regras de competitividade e a “geografia” do crescimento e desenvolvimento. [...] A criatividade é um bem que tem de ser permanentemente renovado e cultivado através de uma definição clara de novas estratégias. (Irene Tinagli, fala da Conferência: Competir na Economia Criativa: Como é que a Criatividade está a mudar as nossas Cidades, Empresas e Vidas, disponível em: www.indeg.org/portallizer/upload_ficheiros/10_13_Criatividade_nas_Cidades_em_Conferencia.doc)

Os tempos estão mudando muito rapidamente. Tudo está mudando. Não apenas alguma coisa, mas tudo. E agilidade de decisão e criatividade podem ser chaves para o sucesso. (Professor e consultor de empresas Luiz Marins de Almeida Filho) <http://www.profmarinspod.com.br/podcast/criatividade-e-decisoes-rapidas.html>)

Nesse sentido, Drucker⁹ (1998, p.39) apresenta duas considerações que merecem uma análise. A primeira descreve o papel do administrador: “Ele precisa ser também empreendedor. [...] Deve descartar-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Deve criar o amanhã.”, o que pode ser entendido como incentivo ao exercício da criatividade para conseguir desenhar o futuro e “criar o amanhã”.

Tais relatos nos levam a inferir que a concepção da criatividade como algo novo, único e diferente, pode fazer parte de um discurso que perpassa a área de Administração na qual os entrevistados estão inseridos e interagindo, e que é por eles apropriado. A apropriação, segundo Smolka (2000), está relacionada a diferentes modos de participação nas práticas sociais, através dos quais o indivíduo torna próprio (seu) ou adequado valores socialmente estabelecidos em seu meio; portanto, ao interagir em um dado contexto social, em nosso caso específico, o da Administração de Empresas, o indivíduo se apropria dos discursos existentes e circulantes nesse meio, fazendo com que os entrevistados, sejam eles

⁹ DRUCKER, P. F. Introdução à administração. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998)

alunos, professores ou gestores, tragam no momento da entrevista aspectos de um discurso empresarial que, conforme vimos anteriormente, vem sendo, atualmente, difundido e instalado.

“O discurso é o espaço em que saber e poder se articulam, pois quem fala, fala de algum lugar, a partir de um direito reconhecido institucionalmente” (Brandão, 1997, p. 37). Todo discurso está perpassado por diversas vozes sociais, (re)significadas pelos indivíduos e toda

[...] enunciação enquanto tal é um produto da interação social, quer se trate de um ato de fala determinado pela situação imediata ou pelo contexto mais amplo que constitui o conjunto das condições e vida de uma determinada comunidade lingüística. (Bakhtin, 1992, p. 121)

A situação social determina que expressão, que forma e/ou que metáfora pode (ou não) ser utilizada em um determinado contexto para expressar as necessidades de cada indivíduo. Através de Brandão (1997) podemos inferir que esse discurso *pré-construído* da área faz com que se constitua uma espécie de “padronização” na formação discursiva, na qual os indivíduos que nela interagem possam conhecer e compreender o que pode (ou não) ser dito.

Segundo Foucault (1995), o que permite delimitar o grupo de conceitos que pertence a uma determinada formação discursiva, é a maneira pela qual diferentes elementos estão relacionados uns aos outros, constituindo um feixe de relações que compõem um sistema de formação conceitual. Dessa forma, ao relacionar os dizeres dos entrevistados a uma formação conceitual pré-existente, estamos nos referindo, “[...] de certa forma, ao campo em que os conceitos podem coexistir e às regras às quais esse campo está submetido” (Foucault, 1995, p. 66).

O nível “pré-conceitual” que assim destacamos não remete a um horizonte de idealidade nem a uma gênese empírica das abstrações [...] colocamos a questão ao nível do próprio discurso que não é mais tradução do exterior, mas lugar de emergência dos conceitos; não associamos as constantes do discurso às estruturas ideais do conceito, mas descrevemos a rede conceitual a partir das regularidades intrínsecas do discurso; não submetemos a multiplicidade de enunciações à coerência dos conceitos, nem esta ao recolhimento silencioso de uma realidade meta-histórica; estabelecemos a série inversa: recolocamos as intenções livres de não-contradição em um emaranhado de compatibilidade e incompatibilidade conceituais: e relacionamos esse emaranhado com as regras que caracterizam uma prática discursiva [...] O “pré-conceitual” assim descrito, em lugar de delinear um horizonte que viria do fundo da história e se manteria através dela, é, pelo contrário, no nível mais “superficial” (no nível dos discursos), o conjunto das regras que aí se encontram

efetivamente aplicadas [...] que se impõem, por conseguinte, segundo um tipo de anonimato uniforme, a todos os indivíduos que tentam falar nesse campo discursivo. (*ibid.*, p.69-70)

Podemos observar indícios desse conjunto de regras que se espera encontrar na formação discursiva dos indivíduos inseridos em um determinado campo na fala do professor Malcon, transcrita a seguir,

Professor Malcon: [...] quando chega no quarto ano é diferente, a... a , forma de falar, eles já falam “ADMINISTREZ”

(Entrevista realizada em 26/05/2007)

Ao utilizar o termo “*administrez*”, o professor Malcon faz claramente, referência ao uso de um discurso próprio da área da Administração, reconhecido e utilizado por aqueles que nela estão inseridos e que ele, como professor, espera que seu aluno que está em formação (no quarto ano) já utilize, ou seja, se aproprie. Um aspecto relevante de se apontar, e que, a meu ver, remete a hipótese levantada anteriormente, a de que o indivíduo se apropria dos discursos presentes em sua área de atuação, está também presente na fala do aluno Pablo.

*Aluno Pablo: Criativo, é... eu poderia até dizer que talvez seria **ver o que ninguém vê, inventar o que ninguém inventou** de algo que estaria ali o tempo todo, mas, isso eu estaria meio que copiando idéias de autores, de pessoas, [...]*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

Pablo atualmente é meu aluno no curso de Gestão de Recursos Humanos e freqüentou durante o primeiro semestre de seu curso disciplinas em que foram abordadas algumas questões sobre criatividade, das quais uma eu mesma lecionei. Nesta disciplina exploramos algumas das definições de criatividade na concepção de diversos autores da Administração e demais áreas para posteriormente discutirmos sobre elas e construirmos juntos os nossos conceitos.

Recordo-me das expressões faciais do aluno Pablo durante a entrevista ao ser questionado sobre o que é criatividade, o seu arregalar de olhos, a sua forma de falar pausada e as suas justificativas buscando encontrar a melhor forma ou maneira de responder atendendo ao que foi solicitado e anteriormente ensinado pela (ex) professora. A definição que o aluno traz no momento da entrevista é exatamente a concepção de Szent Gyorgi, ganhador do prêmio Nobel de Química, que afirma que “a criatividade consiste em ver o que todo mundo vê, mas pensar o que ninguém jamais pensou”, uma das concepções que

apresentei em sala de aula, e que no momento da entrevista foi retomada pelo aluno.

A resposta do aluno Pablo nos leva a questionar se seria esta uma forma de afirmar que o conteúdo apresentado em sala de aula pela professora foi assimilado por ele. Ao refletir sobre a fala de Pablo, relembrei os dizeres de Orlandi (2001) sobre o funcionamento do mecanismo de *antecipação*, o qual possibilita ao indivíduo colocar-se no lugar do seu interlocutor antecipando o sentido que suas palavras irão ou poderão produzir no/para o mesmo, de maneira a regular a sua argumentação, fazendo com que o indivíduo fale de um modo ou de outro de acordo com o efeito que deseja ou pensa produzir.

Ao dizer que criatividade “[...] *seria ver o que ninguém vê, inventar o que ninguém inventou de algo que estaria ali o tempo todo*”, a meu ver, o aluno Pablo retoma o que foi dito pela professora em sala de aula acreditando ser esta a resposta esperada por ela. Ao mesmo tempo, parece imaginar que sua (ex) professora pode estar lembrando de suas aulas e justifica-se: “[...] *mas, isso eu estaria meio que copiando idéias de autores, de pessoas*”.

Conforme apresentado por Orlandi (2001), ao relacionarmos as práticas discursivas e os sentidos que nelas se produzem, poderemos verificar principalmente através das palavras do aluno Pablo que o sentido é produzido na interação e que este sentido está perpassado por diversos “outros” interlocutores presentes ou ausentes da situação discursiva, que falam e também se ouvem no momento em que é produzida a enunciação, fazendo com que Pablo traga em sua fala os dizeres da professora e os difundidos pela área em seu próprio discurso, nos remetendo ao que diz Maingueneau (*apud* Brandão, 1997, p.107) “[...] todo discurso nasce de um trabalho sobre outros discursos”:

[N]ão há discurso que não se relacione com outros. Em outras palavras, os sentidos resultam das relações: um discurso aponta para outros que o sustentam, assim como para dizeres futuros. Todo discurso é visto como um estado de um processo discursivo mais amplo, contínuo. Não há, desse modo, começo absoluto nem ponto final para o discurso. Um dizer tem relação com outros dizeres realizados, imaginados ou possíveis. (Orlandi, 2001, p. 39)

Dessa forma, podemos concluir que as concepções sobre o novo, o único e o diferente, presentes nas falas dos professores, alunos e gestores entrevistados, sobre criatividade, estão sendo constituídas e difundidas pela interação social, tanto do contexto da entrevista, como do contexto social-histórico e cultural mais amplo, no qual os mesmos estão inseridos e para o qual estão sendo (profissionalmente) preparados.

4.1.2. Criatividade: situação-problema

Um outro aspecto interessante presente nas concepções de professores, alunos e gestores sobre criatividade está no estabelecimento de uma estreita relação desta com a resolução de uma situação-problema.

Ao analisar a forma como se dá a vinculação da criatividade com uma situação-problema, pode-se verificar que o chamado “problema” aparece ou possui significações diferenciadas nas falas dos entrevistados.

Em determinadas falas, a palavra “problema” nos direciona a uma definição dicionarizada, ou seja, para uma “questão (ou situação) não resolvida, ou de difícil solução” (Ferreira, 1997, p. 384) para a qual o indivíduo mobiliza seus conhecimentos em busca de uma resposta; em outros momentos verifica-se a utilização do mesmo termo “problema” ou “situação-problema” pelos entrevistados para fazer referência a um acontecimento inesperado que os levam a agir de forma diferente da prevista ou comumente realizada na rotina do seu dia-a-dia; e, outras vezes, para indicar uma dificuldade, um desafio ou uma situação que se faz presente, para a qual o indivíduo necessita dar uma resposta, ou apresentar uma solução diferente (criativa).

Para podermos compreender essas três significações do termo problema, vejamos alguns fragmentos das entrevistas:

*Gestora/professora Raquel: [...] a criatividade pra mim é você fazer de forma diferente, né? Você tratar de inovar dentro daquilo que você já faz, ampliar, ter idéias é... fazer, **resolver problemas**, e... **enxerga um mesmo problema sob deferentes ângulos e trazer diferentes formas de solução pra um determinado problema.***

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

*Aluno Pablo: Acho que ser criativo é você ser, **de repente, num momento de aperto**, num momento de pressão, ah... você toma uma **atitude inusitada**, nova. [...] Sô criativo quan(d)o eu tenho que lidar com o inusitado. Se é algo, assim, “programado”, não, eu acho que eu sou uma pessoa comum, como qualquer outra que interage conforme o ambiente, né?*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

*Professor Cleber: Basicamente, eu penso que a criatividade é aquele hábito, onde, por mais óbvio que haja **uma solução de problema**, o aluno que tem criatividade, ele consegue contornar a resolução do problema e dar um algo mais, ou seja, propor **novas soluções para problemas** e é aquele aluno que sempre **busca não o trivial.***

(Entrevista realizada em 17/05/2007)

*Aluno Roberto:[...] se a gente resolve um problema de forma diferente, sabe? Diferente de todo dia, aí as pessoas falam que a gente foi criativo.
(Entrevista realizada em 16/09/07)*

*Gestora Camila: [...] normalmente a gente aciona o nosso lado criativo quando a gente precisa resolver um problema ou um conflito, tem que resolver e aí você vai sua(r), transpira pra ter aquela inspiração.
(Entrevista realizada em 18/05/2007)*

Ao refletir sobre as diferentes formas de relacionar o “problema” ou a “situação-problema” com criatividade, pode-se constatar que, para os entrevistados, o que quebraria ou modificaria a rotina presente no dia-a-dia dos indivíduos seria o surgimento de uma situação diferente da conhecida e esperada no dia-a-dia, ou seja, uma situação-problema.

A situação-problema é o que proporciona a quebra da rotina, fazendo com que o indivíduo, inove, crie e busque outras (novas) formas de agir, fazendo o diferente surgir, o que supostamente não aconteceria se o problema/dificuldade não se apresentasse.

A palavra “problema” presente no discurso dos entrevistados, mais do que uma dificuldade, um conflito, uma situação difícil ou algo que necessite de uma resposta/solução, parece estar relacionada a todas aquelas situações em que o indivíduo, para a sua resolução, necessite fugir ao marco da rotina e do trivial, nos dando a sensação de que, mais do que resolver o problema em si, a manifestação da criatividade associada à resolução de um problema está implicada nos desafios que surgem no cotidiano e nas novas maneiras e possibilidades do indivíduo (re)agir frente a essas inusitadas situações.

Parece haver uma relação estabelecida na qual se é criativo para e em situações que exijam desafios, ou necessitem de atitudes e soluções diferentes daquelas esperadas ou já conhecidas pelos indivíduos inseridos em um determinado contexto; sendo assim, a rotina, o fazer igual e o trivial não exigiriam dos indivíduos atitudes criativas.

*Aluno Pablo: [...] acho que tudo que acontece de forma inusitada, inesperada, faz o ser humano desenvolver coisas que, até então, ele não sabia que era apto.
(Entrevista realizada em 18/05/2007)*

Segundo Vygotsky (1987), um fator que contribui fundamentalmente para o processo de criação do homem é a sua constante necessidade de se adaptar às demandas do meio no qual está inserido. Tudo que excede ao marco da rotina, acrescentando uma mínima parcela de novidade tem sua origem no processo criador do ser humano. Se os homens se limitassem somente a reproduzir aquilo que já existe, seriam incapazes de se adequar às constantes mudanças ocorridas no mundo em que vivem. Segundo o autor, se o homem não tivesse

desejos e desafios, se não houvesse situações novas que constituíssem motivos para criar algo novo, se as suas próprias reações hereditárias o equilibrassem constantemente, não haveria a necessidade da ação para a criação, portanto os desafios põem em movimento o processo imaginativo humano.

De forma complementar, existe também para os professores, alunos e gestores entrevistados a concepção de que para se resolver um problema é necessário ser criativo, propor “novas” e “diferentes” soluções para o mesmo, concepção esta que, nos direciona novamente à presença de um discurso difundido e instalado no contexto e na literatura especializada da Administração de Empresas, que aponta que uma das formas de se resolver um problema é “ter jogo de cintura” e propor soluções inovadoras e criativas para o mesmo.

A negação e posterior afirmação da criatividade como uma situação-problema presente no relato do professor Malcon nos mostra um confronto de idéias sobre esta posição:

*Professor Malcon: Criatividade é algo único, algo novo que ninguém jamais viu. [...] como, como tudo a criatividade pra mim, na minha opinião é um processo, cê tem que primeiro perceber, a criatividade tem muito a ver com percepção, se você percebe rápido, uma situação, não vou chamar de **situação-problema** porque, porque **muita gente liga criatividade com situação-problema**, então **eu tenho um problema**, eu preciso resolver e eu posso resolver de forma de forma criativa ou não, eu posso resolver igual a todos ou não.*
(Entrevista realizada em 26/05/2007)

Se a criatividade é para ele – professor Malcon - algo novo, relacioná-la a uma situação-problema - definição que, segundo o professor, *muita gente* utiliza - causaria um choque com o velho ou comum, que por já existir não seria nova ou criativa. A negação e posterior afirmação da criatividade como um problema nos revela o embate entre uma concepção de criatividade presente no contexto administrativo, apropriada ou internalizada por ele, com outras talvez mais recentes do que ela, como por exemplo, a concepção de que o criar faz parte e é necessário em qualquer situação do nosso cotidiano, o que a meu ver, o faz negar no início do seu discurso essa concepção e assumi-la, sem perceber, na seqüência de seu relato.

Esse confronto manifestado na fala do professor Malcon pode ser analisada à luz do que Bakhtin (1992) fala sobre o discurso como uma arena de luta, na qual a apropriação de idéias e conceitos não é algo que se realiza de modo tranqüilo, mas através de constantes confrontos.

Um outro fragmento interessante que nos leva a pensar que a apropriação de idéias se

dá através de constantes confrontos e que, conforme nos apresenta Orlandi (2001), o papel que o indivíduo assume é constitutivo do que ele diz, encontra-se ao final da entrevista do professor Malcon, um pouco antes do gravador ser desligado pela pesquisadora, momento em que ele já se encontra um pouco mais à vontade.

Professor Malcon: [...] a gente tem papéis na vida, eu acredito nisso, eu cumpro papéis, neste momento eu tô num papel de entrevistado e você de entrevistadora, e a gente tá desempenhando um papel aqui, que nos vamos desligar, a partir do momento em que você desligar o microfone, nós vamos desligar desse papel eu vou desligar desse papel de entrevistado e eu passo a ser o seu colega de trabalho, como a gente veio pra cá, eu desabafando, contando as minhas coisas, então encerra-se um papel e começa-se outro automaticamente[...]

(Entrevista realizada em 26/05/2007)

E, na seqüência, acreditando que a entrevista já estivesse terminada e, pelo que parece, deixando de lado o papel de professor do curso de Administração de Empresas, o entrevistado, de forma descontraída, diz:

Professor Malcon: O que eu, Malcon penso. Cê tem que ser criativo no seu casamento, no seu local de trabalho, cê tem que ser isso com tua filha, né? Se você não for criativo, cê perde a mulher, cê perde a mãe, o irmão, na... não perder no mau sentido, mas você sabe?... Sabe aquela bobaginha que todo mundo fala, é o casamento, tem que dá uma regadinha, essa regadinha na minha opinião é criatividade, é você não ficar todo o dia fazendo tudo igual. Como diz aquele chato do Faustão, tanto no pessoal como no profissional ((risos)).

(Entrevista realizada em 26/05/2007)

Os dizeres de Malcon nos fazem olhar para a situação da entrevista, uma situação de interação na qual, além dos lugares sociais institucionalmente ocupados, diferentes posições são tomadas e ocupadas no discurso.

Durante a entrevista, a interação entre entrevistador e entrevistado ocorre em um determinado contexto no qual os sentidos são constantemente produzidos. Enquanto o professor Malcon fala como tal, percebemos em seu dizer o uso de um você genérico e impessoal, como podemos constatar “cê tem que primeiro perceber, a criatividade tem muito a ver com percepção, se você percebe rápido...”. A partir do momento em que ele, Malcon, acredita que a situação da entrevista estivesse encerrada e que não mais responderia como professor a uma pesquisadora/entrevistadora, mas falaria como um colega de trabalho a uma outra colega de trabalho, uma relação mais pessoal foi estabelecida, como podemos observar claramente no seu dizer “O que eu, Malcon penso”, seguido da utilização de termos mais informais como: “regadinha”, “bobaginha” e do seu comentário sobre o

casamento e sobre Faustão, que dão um aspecto mais de bate-papo a sua fala.

Para Pinheiro “[n]uma conversa o locutor posiciona-se e posiciona o outro, quando falamos, selecionamos o tom, as figuras, os trechos de histórias, os personagens que correspondem ao posicionamento assumido diante do outro que é posicionado por ele” (Pinheiro, 1999, p. 186), fazendo com que no discurso enunciado durante a entrevista muitas vezes se façam ouvir, vozes estas que não são apenas as dos que realizam as perguntas e as respostas durante a situação de entrevista, “[...] mas de todos os outros que ainda falam, que ainda ouvem ou que, imaginariamente poderão falar ou ouvir” (*Ibid.*, p. 194) nessa situação discursiva.

Também, perpassando e constituindo o discurso de que a criatividade está relacionada à solução de um problema, vamos encontrar as concepções que tem suas raízes fundadas na corrente psicológica do Cognitivismo, que estuda os processos mentais do ser humano, como a organização do conhecimento, inteligência, processamento da informação, estilos de pensamento, *etc.* Esta corrente pressupõe que, para resolver uma situação desafiadora ou “problema”, o indivíduo busca respostas mobilizando os seus recursos cognitivos (mentais), nos quais as respostas novas e criativas são elaboradas, “acionadas” para resolver as situações desafiadoras que surgem no cotidiano do indivíduo, concepções estas sobre as quais teceremos alguns comentários no próximo subitem desta pesquisa (4.1.3) e que estão refletidas nos dizeres:

*Gestora Camila: As pessoas () acabam, como eu disse se acomodando e esquecem **que a gente tem uma mina de ouro entre as nossas orelhas, que é o nosso cérebro.***

*Gestora Camila: [...] porque normalmente a gente **aciona o nosso lado criativo** quando a gente precisa **resolver um problema ou um conflito.***

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

*Professor Malcon: [...] geralmente **as pessoas criativas são pessoas inteligentes.***

(Entrevista realizada em 26/05/2007)

4.1.3. Presença das correntes psicológicas nas concepções de criatividade

Direcionando o olhar especificamente para a presença das correntes teóricas que poderiam perpassar as construções dos entrevistados sobre criatividade, pode-se perceber que não só raízes cognitivistas estão presentes, mas também as do Inatismo, do Behaviorismo e da Gestalt se fazem sentir. Porém, essas correntes teóricas não aparecem de

forma exclusiva ou homogênea dentro dos discursos, mas de forma fragmentada e alternada, em que os conceitos vão se constituindo e se misturando.

Trazemos a seguir, dois fragmentos da entrevista realizada com o professor Cleber, em que podemos identificar claramente a presença e a alternância desta multiplicidade de conceitos. Vejamos:

Pesquisadora: Você acha que a criatividade pode ser ensinada?

*Professor Cleber: [...] tem um exemplo de uma vez que eu fui numa entrevista, há algum tempo atrás, e... e, assim, acho que pode ser aproveitado aqui... É... é... que perguntaram para o Pelé se podiam fazer de qualquer menino um craque, e ele disse que craque **não faz, já nasce feito**, o que você tem que fazer é **lapidá-lo, estimulá-lo** a ser melhor, **dando pra ele condições**.*

(Entrevista realizada em 17/05/2007)

Pesquisadora: O que é criatividade pra você?

*Professor Cleber: Penso que a **criatividade é aquele hábito**, onde por mais óbvio que haja uma solução de problema, o aluno que tem criatividade, ele consegue contornar a **resolução do problema** e dar um algo mais.*

(Entrevista realizada em 17/05/2007)

Na fala do professor Cleber podemos identificar a presença de algumas concepções do Inatismo “nasce feito”, do Cognitivismo “solução” ou “resolução do problema” e do Behaviorismo “lapidar”, “estimular”, “dar condições”. Ao tentar entender esse movimento, essa mistura de conceitos de que se compõem as falas dos entrevistados, nos voltamos para a diversidade teórica e filosófica nas quais os estudos da Psicologia emergiram e que ainda hoje está refletida nos diversos conceitos existentes sobre criatividade em diferentes áreas do conhecimento humano.

Estando o indivíduo inserido em um contexto social, histórico e cultural, no qual acontecimentos e conceitos não cessam ou deixam de valer para que outros se iniciem, mas a eles se somam (num confronto ou combinação), pode-se, através dos discursos dos entrevistados, perceber o quanto os seus relatos estão carregados de formas diferentes de (re)significar a atividade criadora de acordo com as diferentes correntes teóricas, de acordo com as diferentes posições ocupadas ao longo da entrevista, e pelas diferentes vozes que permeiam as diferentes esferas de sua atuação e inserção pessoal e profissional.

Para refletir sobre esses aspectos trago este rico fragmento.

*Professor Malcon: Eu acho que **criatividade não se ensina**, é... é, você..., ao contrário. A **criatividade é ensinada**, é... **você não nasce criativo, você vai aprendendo a ser criativo**. Como, como tudo a criatividade pra mim, na minha opinião é um processo, você tem que*

primeiro perceber, a criatividade tem muito a ver com percepção, se você percebe rápido, uma situação, não vou chamar de situação-problema porque, porque muita gente liga criatividade com situação-problema, então... eu tenho um problema, eu preciso resolver e eu posso resolver de forma, de forma criativa ou não, eu posso resolver igual a todos ou não, e aí isso vai fazendo com que, é..., a gente chegue naquele negócio ((estalar de dedos)) da eureka. [...] Eu acho que criatividade, como tudo na vida, é um trabalho.
(Entrevista realizada em 26/05/2007)

Assim como na fala do professor Cleber, também podemos perceber na fala do professor Malcon aspectos que se misturam e que nos remetem a diversas correntes teóricas da Psicologia.

O Inatismo, segundo Rego (1995), pressupõe um ser humano pronto, com suas capacidades, valores e comportamentos forjados desde o seu nascimento. Essa perspectiva entende que o ser humano é um sujeito que nasce com todas as suas potencialidades, com dons e aptidões que serão desenvolvidos posteriormente com o processo de amadurecimento biológico do indivíduo. Para os inatistas, ao aprender, o ser humano simplesmente aprimora aquilo que já é inato. Na fala do professor Malcon e do professor Cleber, há indícios de concepções do Inatismo nos dizeres de que a criatividade não se ensina, como se fosse algo que já vem pronto, ou seja, próprio do indivíduo como uma espécie de dom.

Ao dizer que a criatividade “é ensinada”, que “se aprende”, enfatizando que para que ela ocorra é necessário “dar condições”, “hábito”, “estimular” e “lapidar” os professores nos remetem aos postulados do Behaviorismo, que segundo Freire (1997) fundamenta-se na experimentação, no controle e no condicionamento do comportamento manifesto pelo indivíduo.

Fazendo referência à criatividade como um “processo” e a relacionando com uma “situação” ou “resolução (de) problema” os entrevistados trazem em suas falas conceitos cognitivistas. Joly (2005), relata que os psicólogos cognitivistas pesquisam e estudam a criatividade “[...] como processo, procurando identificar o estilo cognitivo usado pelos indivíduos para coletarem, processarem e combinarem dados buscando a solução de problemas (p. 12)”, conforme observado nas falas “[...] o aluno que tem criatividade, ele consegue contornar a resolução do problema e dar um algo mais” ou “[...] Como, como tudo a criatividade pra mim, na minha opinião é um processo”.

Também pudemos identificar elementos da Teoria da Gestalt presentes nas entrevistas, aqui apresentada através do dizer do professor Malcon “[...] a criatividade tem muito a ver com percepção, se você percebe rápido...” e “[...] a gente chegue naquele negócio da eureka”, no qual o professor estabelece uma relação entre o surgimento da idéia criativa ou da

criatividade como o “eureka”, que tem a ver com a idéia de *insight* e percepção, a meu ver, é reafirmada no momento da entrevista pelo gesto de estalar os dedos realizados pelo professor. A teoria gestaltista, considera a criatividade como a habilidade do indivíduo reverter à relação figura/fundo, parte/todo, habilidade esta que é distinta nas diferentes idades. O pensamento criador nesta concepção é, primariamente, uma reconstrução de configurações, é “*insight*”. O “*insight*” envolve a percepção ou reconhecimento súbito das partes, na qual se estabelece uma nova conexão do todo (Vainsencher, 1982).

Mas o que gostaria novamente de ressaltar aqui, além das diferentes tendências das correntes da Psicologia que perpassam a sua fala, são as diferentes posições que o professor Malcon assume, afirmando, negando, indo e voltando no seu dizer.

Primeiramente acredito que, através do que parece se constituir num *ato falho*¹⁰, o professor Malcon revela a sua concepção de criatividade como algo que não se ensina, assumindo o discurso muitas vezes difundido no senso comum, que considera a criatividade como uma habilidade que nasce com o indivíduo, como um dom, aspecto este que entra em conflito com a sua posição de educador, que concebe que a criatividade é e pode ser ensinada.

Porém, ainda perpassando a fala do professor está o discurso do Administrador, que a considera não como um estalo, um *insight*, mas como um processo, como um trabalho.

Segundo nos apresenta Orlandi (2001), os discursos dos indivíduos estão carregados de sentidos e são perpassados por outros discursos; um discurso aponta para outros que o sustentam, assim como para dizeres futuros que têm relação com outros dizeres realizados, imaginados ou possíveis, reforçando a posição de que o lugar a partir do qual o indivíduo fala é constitutivo daquilo que ele diz.

Conforme nos lembra Pino (2000), as relações sociais são constituídas e se constituem de um “[...] complexo sistema de posições e papéis sociais, que definem como os “atores sociais” se situam uns em relação aos outros dentro de uma determinada sociedade e quais são as expectativas de conduta ligadas a essas posições (p. 64)”.

¹⁰ No dicionário enciclopédico de psicanálise podemos encontrar o “ato falho” como um conceito desenvolvido por Freud que, ao atentar para as questões da linguagem e do sujeito, sublinhou que “[...] toda palavra carrega em si uma intenção consciente; esta pode, no entanto, segundo a expressão de Freud, ‘errar o alvo’. Os atos falhos se apresentam sob forma de lapsos, falsa leitura, falsa audição, esquecimento, descumprimento de uma intenção, incapacidade de encontrar um objeto, perdas, certos erros. Trata-se de fato em um ato em que o corpo está em jogo num dado instante ou de um ato de fala ou de escrita substituído por outro; assim, substituídos, desviados ou invertidos, omitidos, esses atos têm duplamente uma função de linguagem: assinalam em primeiro lugar a revelação de um desejo inconsciente; ao mesmo tempo, atestam um inconsciente estruturado como uma linguagem (condensação, deslocamento, metáfora, metonímia) e podem portanto ser decifrados como uma mensagem. Freud situa o ato falho como uma formação de compromisso entre o consciente e o recalçado” (Kaufmann, 1996, p.55).

Segundo Foucault (1995), nos discursos sempre falamos de algum lugar, que não é e nem permanece o mesmo (idêntico). A cada fala nos posicionamos distintamente porque estou falando ora de um lugar ora de outro, e nesses lugares existem diferentes modos de existir dentro dos quais me situo, deixando-me falar e ser falado. Sendo assim, conforme nos apresenta o autor, não há

[...] enunciado em geral, enunciado livre, neutro e independente; mas sempre um enunciado fazendo parte de uma série ou de um conjunto, desempenhando um papel no meio dos outros, neles se apoiando e deles se distinguindo [...] Não há enunciado que não suponha outros; não há nenhum que não tenha, em torno de si, um campo de coexistências, efeitos de serie e de sucessão, uma distribuição de funções e de papéis. (Foucault, 1995, p. 114)

Ao refletir sobre as concepções presentes na fala do professor Malcon podemos verificar os diferentes modos de significar e os confrontos entre distintas concepções assumidas por distintos papéis sociais desempenhados por um mesmo indivíduo, que ao se posicionar como professor, professor de Administração de Empresas e como “indivíduo” assume, ressalta e nega no seu discurso diversas concepções.

Embora a mistura de influências teóricas tenha sido constatada nas falas dos professores, alunos e gestores entrevistados, pode-se perceber, de certa forma, uma maior ocorrência de aspectos relativos à corrente teórica do Behaviorismo, do Cognitivismo, alternando-se nos discursos, identificado pelo recorrente uso dos termos, “mecanismos”, “processo”, “problema”, “incentivo” e “estímulo” relacionados à criatividade, também identificados em artigos e publicações da área como demonstrado no ANEXO 8.

Para o Behaviorismo, a atividade criadora manifestada através dos comportamentos emitidos pelo homem pode ser desenvolvida (aprendida), estimulada (reforçada) ou inibida (extinta), através do controle das variáveis ambientais, fazendo com que ela possa ser estabelecida mediante treino, reforços e punições e controle do ambiente no qual o indivíduo está inserido, percebido em relatos como:

Professor Cleber: Acredito que ela possa ser estimulada em sala de aula [...] cê vai direcionando até o próprio comportamento dele, então eu acredito que... no aspecto de criatividade, o que nós podemos conseguir é estimular e lapidar;
(Entrevista realizada em 17/05/2007)

Gestor/professor Danilo: [...] então, nós professores na universidade, temos o papel de estimular de não punir com o erro [...] A universidade tem uma responsabilidade E-NOR-ME de estimular a criatividade, ela está fazendo isso de uma maneira muito tênue, frágil e muito

pequena, há muito mais o que fazer.
(Entrevista realizada em 15/11/07)

*Aluno Pablo: [...] eu acho que criatividade não se aprende, se **desenvolve dependem(d) do ambiente**, das pessoas [...] os professores, eles conseguem, do jeito deles, **estimular a criatividade**.*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

*Professora Renata: Eu acho que dá pra você propor situações em que você **estimule a criatividade**.*

(Entrevista realizada em 10/10/2007)

O discurso da criatividade como algo que pode ser estimulado está presente tanto no contexto administrativo empresarial como no contexto educacional. No contexto empresarial, conforme Chiavenato (2003), essa relação se estabelece principalmente no período da industrialização neoclássica (1950 a 1990), quando há uma influência marcante da Psicologia Comportamental na gestão empresarial principalmente no que se refere ao treinamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do homem (CHA) para o trabalho e que se faz presente até os dias de hoje, no departamento de Treinamento e Desenvolvimento das empresas e demais consultorias e empresas terceirizadas que oferecem cursos e treinamentos visando desenvolver, ensinar, estimular e potencializar a criatividade e outros atributos (técnicos e comportamentais) necessários para o adequado desempenho do indivíduo ao cargo e conseqüentemente para o seu desenvolvimento e teoricamente o da empresa.

No ambiente acadêmico pesquisado, pode-se perceber que professores e alunos concebem a criatividade como uma habilidade que pode ser estimulada pelos professores e pelo próprio ambiente acadêmico, através do exemplo, do incentivo e do estímulo dado pelos mesmos às manifestações criativas dos alunos.

Para o Cognitivismo, um dos fatores determinantes para o processo criativo, são as habilidades cognitivas diretamente envolvidas no pensamento criativo. Conforme já foi comentado.

No cognitivismo a criatividade é vista e estudada em termos de mecanismos e de processos mentais, formas de pensamento, e de etapas e fases de desenvolvimento, buscando-se a compreensão do processo criativo através do entendimento de como as informações são captadas do ambiente, processadas, organizadas intelectualmente e transformadas em idéias que serão posteriormente efetivadas, ou seja, realizadas, conforme podemos observar através do seguinte fragmento;

*Professor Malcon: [...] é melhor você ter muitas idéias do que uma só, e aí você vai trabalhando, né? é... aquela **divisão do lado direito, ser criativo é do lado direito** [...] Então, eu acho que **criatividade é um processo**, é um processo onde você tem que perceber, na minha opinião, percepção é fundamental, se você não perceber, cê não vai resolvê nada, principalmente de modo criativo, então tem gente que diz que **50% do problema**, é... entender, quando você **entende o problema**, você tem 50% de chance de acertar e então na minha opinião a percepção é fundamental **nesse processo** [...] Geralmente **as pessoas criativas são pessoas inteligentes** ou com um nível cultural bom ou uma formação boa, porque conseguem perceber coisas que os outros não têm, não são na sua formação, e então acho que **primeiro é perceber, depois é elaborar, é executar e avaliar**, né?
(Entrevista realizada em 26/05/2007)*

Embora tenhamos verificado que, perpassando continuamente os dizeres de um mesmo indivíduo e constituindo o seu discurso, estão ora implícitas ora explícitas as marcas das diferentes correntes teóricas da Psicologia, podemos afirmar que para os indivíduos inseridos no contexto da área da Administração de Empresas, as concepções de criatividade estão permeadas, principalmente, pelas correntes psicológicas do Cognitivismo, sendo constantemente relacionadas a uma situação-problema “[...] **tenho um problema, eu preciso resolver e eu posso resolver de forma, de forma criativa ou não**”, ao resultado de um processo “[...] Então, eu acho que **criatividade é um processo**”, a inteligência “[...] **geralmente as pessoas criativas são pessoas inteligentes**” ou a formas de pensamento “[...] **a gente aciona o nosso lado criativo**”; e do Behaviorismo, como uma manifestação de um comportamento, de uma atividade que pode ser estimulada, lapidada e treinada pelo indivíduo e pelo ambiente no qual se encontra inserido, como observamos nos relatos do professor Cleber e do Gestor/professor Danilo respectivamente:

*“[...] no aspecto de criatividade, o que nós podemos **conseguir é estimular e lapidar...**”*

*“[...] **temos o papel de estimular de não punir com o erro** [...] A universidade tem uma responsabilidade **E-NOR-ME de estimular a criatividade...**”*

E, para finalizar estas considerações, acho importante salientar que, ao inferir que as concepções de criatividade presentes no âmbito da Administração de Empresas estão marcadas por tais correntes teóricas (Cognitivismo e Behaviorismo), não pretendemos em nenhum momento assumi-las como únicas, corretas ou verdadeiras para este contexto, da mesma forma que não temos a intenção de negar a presença de todas as outras marcas, como as do Inatismo e da teoria da Gestalt, dentre outras que podem constituir tais concepções,

mas tivemos a intenção de identificar e refletir sobre algumas delas.

4.2. Concepções sobre ser criativo para professores

A partir de agora, passaremos a apresentar de forma um pouco mais específica, algumas considerações sobre as concepções de criatividade sob a ótica dos professores e gestores/professores entrevistados, com o intuito de identificar para comparar/contrastar alguns aspectos presentes em suas concepções e na dos seus alunos e dos gestores atuantes no mercado de trabalho.

Durante a situação de entrevista, os professores e gestores/professores foram convidados a falar sobre o que é criatividade, sobre o ser criativo, foram levados a refletir a respeito de sua própria prática profissional e sobre as atitudes de seus alunos, conforme proposto no roteiro de entrevista (ANEXO 1B).

Pudemos constatar na fala dos entrevistados, além das concepções de criatividade relacionadas ao novo, único e diferente e a uma situação-problema, apresentadas anteriormente nos itens 4.1.1 e 4.1.2 deste texto, outros aspectos relevantes, dentre eles: as características pertencentes ao aluno criativo, as queixas sobre as dificuldades enfrentadas pelos professores no contexto universitário no que tange à criatividade e à importância do professor para a (não) constituição do profissional criativo para o mercado de trabalho.

No relato dos professores e professores/gestores, o aluno criativo é aquele que questiona, que participa das aulas, que demonstra interesse pela matéria lecionada e por aprender; é aquele aluno que contribui para o desenvolvimento do seu aprendizado e que, ao desempenhar uma determinada tarefa, não somente realiza o que foi solicitado, mas acrescenta algo novo.

Pesquisadora: Pra você, como é um aluno criativo?

*Gestora/professora Raquel: Um aluno criativo, eu acho, que é **um aluno que participa**, que **traz idéias** sobre o tema, é... é que enfoca outras formas de você desenvolver a matéria com o professor, ele **traz uma contribuição pra sala de aula**, né? Até pros próprios colegas, ele **faz críticas**, ele **dá sugestões**, até sobre o plano de aula, sobre a atuação do professor de uma forma **pró-ativa**, né? Contribuindo para a melhoria do processo. É aquele aluno que **tem uma bagagem e consegue trazer essa bagagem pra dentro da sala de aula**.*

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

*Professor Cleber: [...] o aluno que tem criatividade, ele consegue contornar a resolução do problema e **dar um algo mais**, ou seja, propor novas soluções para problemas... e... é aquele*

*aluno que sempre busca não o trivial... (.) Se você faz um questionamento sobre um assunto, numa classe, e... o aluno criativo te devolve com uma pergunta[...]
(Entrevista realizada em 17/05/2007)*

*Professora Renata: Olha![...] Que alunos seriam criativos? Aqueles que você propõem uma... uma tarefa e eles vêm não com o básico ou o desejado, mas eles vêm com inesperado, que ele supera a sua expectativa na apresentação do trabalho, na resenha ou no... no, numa participação no grupo, há... até num teatro, numa dramatização, é... esses são mais criativos, porque eles buscam fora daquele padrão quadrado que, sabe?((a professora desenha com o dedo um quadrado na mesa e arregala os olhos)) E ele não fica dentro daquelas instruções prévias que são dadas pelo professor, então esses, os criativos, são os que conseguem extrapolar as idéias que conseguem ir um pouquinho além.
(Entrevista realizada em 10/10/2007)*

De acordo com essas concepções, podemos constatar que, para os referidos educadores, seriam criativos aqueles alunos que, conforme exemplifica a professora Renata, ao participarem de uma determinada tarefa, solicitada pelo professor, não apresentem como resposta somente aquilo que já é esperado por ele, mas que de alguma forma agreguem algo novo, surpreendendo e até mesmo superando as expectativas iniciais em relação à tarefa.

O termo “inesperado”, “padrão quadrado”, “extrapolar” identificado nos relatos, nos levam novamente às concepções de criatividade como algo novo, nos confirmando mais uma vez, agora especificamente no contexto educacional, que ser criativo implica ser diferente, apresentar resultados e atitudes diferenciadas dos demais ou das já conhecidas ou esperadas para aquele determinado indivíduo/grupo e contexto. Porém, um outro fator que me chama a atenção e sobre o qual não poderia deixar de tecer alguns comentários é a utilização dos referidos termos em aulas sobre o tema criatividade, principalmente ao se abordarem os tipos de pensamento presentes nos processos criativos, segundo autores do cognitivismo, como o pensamento “divergente” e o “convergente”. Para isso, muitas vezes é utilizada uma atividade ou um desafio que consiste em “solucionar um problema”, ligar alguns pontos completando um quadrado seguindo determinadas regras (exemplo de tal atividade no ANEXO 3), em que para se realizar com sucesso a tarefa é necessário extrapolar, pensar diferente e fugir ou sair do quadrado ou lógica, atividade frequentemente apresentada em materiais de Administração de Empresas que abordam o tema criatividade e que estão refletidas nos dizeres dos professores entrevistados, que embora não tenham feito menção direta à utilização da atividade, parecem remeter a ela.

Durante as entrevistas, pode-se perceber uma diferença na fala dos professores e dos gestores/professores sobre ser criativo, os professores - que se dedicam exclusivamente a atividades acadêmicas de ensino e pesquisa - ressaltavam constantemente a participação, a

atenção e o interesse como fator constitutivo da concepção do aluno criativo, enquanto os gestores/professores - que são gestores de Recursos Humanos durante o dia e professores universitários no período noturno - enfatizavam termos como: contribuição, resultados, críticas e inovação como parte dessa constituição. Podemos atribuir essa diferença à presença na fala dos professores de um discurso mais acadêmico, tradicional e teórico, se comparada a fala dos professores/gestores que parecem possuir uma conotação mais prática e direcionada para aplicações do mercado de trabalho, conforme explicitado nos fragmentos a seguir:

*Gestora/ professora Raquel: Como eu estou no mercado, eu procuro passar, dar uma visão pra eles de como é... do que os espera. **Muitas vezes eu me vejo cobrando dos alunos aquilo que eu busco nos candidatos, sabe, né? Pra prepará-los, mas parece que eles não percebem isso, então eu tento, né? Mostrar que eu não sô só a professora, mas que eu sô a professora que quer ensinar e mostrar a realidade pra eles, é difícil...***

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

*Professora Renata: [...] então como é que eu vou motivar esses alunos, como é que eu vou fazê-los olhar pra mim e principalmente compreender aquilo que é **a missão da universidade, que é a transmissão do conhecimento, que é torná-los alunos e cidadãos participativos.** [...] Eu acho que o espaço físico e acadêmico ainda **não conseguiu fazer o aluno compreender que ele é o agente da própria aprendizagem.** [...] o aluno precisa entender que ele tá numa sociedade muito dinâmica, e que esse dinamismo que acontece ao redor dele o tempo todo, é..., pede que ele seja criativo.*

(Entrevista realizada em 10/10/07)

Refletindo sobre as diferenças percebidas nas falas da professora (fala mais acadêmica), e da professora/gestora (conotação mais prática), um questionamento foi feito. Se tratando de sujeitos que, teoricamente, teriam posições sociais similares, a de professores, somente similaridades não deveriam se materializar no seu discurso?

Para responder a essa questão, retomamos os pressupostos da perspectiva histórico-cultural que afirma que não podemos pensar nas relações que o homem estabelece com o seu ambiente como algo pronto e acabado, como um sistema estático ao qual o indivíduo se submete, mas como algo dinâmico e em constante processo de construção e reconstrução. O fato de professores e gestores/professores terem no desempenho do seu papel docente tarefas e responsabilidades semelhantes não os fazem iguais. Não basta colocar ou inserir um indivíduo em um determinado contexto para que ele se torne parte integrante do sistema ao qual se submete. Conforme nos apresenta Góes (1991) o indivíduo não é passivamente moldado pelo meio, ele nele atua e interage.

Essa dinamicidade complexa e diversa possibilita aos grupos humanos diferentes construções e significações. Segundo Faraco (2003), cada grupo humano vive múltiplas experiências que se dão no decorrer de cada época, nas quais os valores criados e recriados pelo homem contribuem para constituir o seu processo de significação. Dessa forma, o material semiótico pode até ser o mesmo, mas dependendo da voz social em que se encontra, será totalmente diferente.

Dessa forma, entendendo que o homem é constituído de forma dialética na e pelas relações e interações que estabelece com o seu meio que é social, histórico e cultural, e compreendendo que essas interações são produtos da vida e da atividade social do homem, podemos ressaltar que professores e professores/gestores que supostamente teriam os mesmos pontos de vista - por possuírem atividades e objetivos profissionais parcialmente compartilhados - podem ter concepções distintas ou similares sobre a atividade criadora do homem de acordo com a sua vivência e interação com o meio social no qual se constituíram e continuamente se constituem como professores e/ou professores/gestores e com contexto no qual se encontram inseridos e atuando.

Uma concepção compartilhada pelos entrevistados é a de que a minoria dos seus alunos é criativa. Uma das explicações dada pelos professores a essa pouca ou nenhuma criatividade dos seus alunos está relacionada à sua história ou trajetória educacional, que segundo os professores e professores/gestores, foi baseada em modelos tradicionais de ensino, cujo processo está centrado no professor como detentor do conhecimento, sendo o aluno um mero agente passivo que recebe as informações de maneira sistemática e independente de seu interesse ou vontade (Mizukami, 1986), fazendo com que atitudes como participação ativa, questionamentos, contribuições e interesse por parte do aluno, relacionadas pelos professores entrevistados com a criatividade, não fossem possibilitadas ou desenvolvidas no contexto educacional vivenciado pelos alunos, conforme relata o gestor/professor Danilo:

Pesquisadora: Você considera seus alunos criativos?

*Gestor/professor Danilo: Não, não os considero, **mas a culpa não é deles.** (.) **Eu acho que são pouco criativos, mas a culpa não é deles.** Por exemplo, é... eu dou esse exemplo constantemente. Todos nós, durante todos os anos da nossa vida, até o colegial, estudamos o português, todos nós estudamos português todos os anos. ((fala enfática)) Por que é que eles falam tão mal? Por que é que eles escrevem tão mal? Porque os professores foram tolerantes com essa mediocridade, OK. O mesmo acontece com a criatividade, por exemplo: eu estudei em escola de freira e de padre onde a criatividade é tolhida, a disciplina é que tá acima de tudo. O criativo ele tem que ser um pouco amigo da indisciplina, porque a disciplina diz*

“faça desse jeito” e a criatividade é “faça de um outro jeito”, OK,... então os alunos vêm pra sala de aula conosco... e... e aguardando que nós repitamos com ele, tudo aquilo que ele viu até agora com aulas expositivas, leitura de livros, pura e simplesmente ((fala enfática)) e não... não... não são estimulados a praticar o ato de poder vir a ser criativo, a culpa não é deles, é uma herança que temos que, infelizmente, tentar reduzir.

(Entrevista realizada em 15/11/2007)

Conforme nos apresenta Rocha (1994), atualmente, no interior das instituições de ensino convivem diversos modelos e concepções ao mesmo tempo, no mesmo espaço, que são aplicados de acordo com diversos fatores pessoais e institucionais no processo de ensino/aprendizagem. Conforme sugere o gestor/professor Danilo, para se ter um aluno criativo, primeiramente é necessário que o contexto educacional se constitua de modelos e estratégias de ensino que possibilitem não só a alunos, mas também a professores ser criativos.

Ao olhar mais atentamente para a fala do gestor/professor Danilo, podemos verificar, de forma marcante, aspectos presentes em nossa cultura que estão direta ou indiretamente constituindo nossa maneira de ver, julgar, sentir e agir sobre diversos acontecimentos, em nosso caso específico, sobre a criatividade. Ao considerar a não criatividade no ambiente acadêmico como uma herança, o gestor/professor Danilo faz referência a um modo de agir existente em nossa cultura que foi e ainda hoje é reconhecido e utilizado em diversas instituições e que fizeram/fazem parte de sua história de vida, mesmo não concordando com ele.

Por estarem inseridos em uma sociedade/cultura e em instituições nas quais valores e práticas são por eles apropriados, na concepção do gestor/professor, os alunos vêm para a sala de aula aguardando que tais padrões, por eles conhecidos, sejam constantemente repetidos, o que, a meu ver, faz o entrevistado enfatizar que a criatividade deve ser um pouco amiga da indisciplina, ou seja, daquilo que é diferente, do novo.

Na concepção dos professores e gestores/professores entrevistados o professor criativo é aquele que possibilita ao aluno a participação, a contribuição e o interesse em suas aulas, apresentando e utilizando estratégias diferenciadas das esperadas pelos mesmos, como exposição oral e leitura e discussão de textos, conforme fragmentos:

Gestor/professor Danilo: É aí que o professor tem que ser criativo de tal forma que ele se auxilie das regras, das quais ele é cobrado, tá? E... ao mesmo tempo não abandone de nenhuma forma a idéia de ser criativo pra fazer com que o aluno também seja através do exemplo do mestre.

(Entrevista realizada em 15/11/2007)

*Gestor/professor Sidnei: [...] então o professor, um professor criativo, um professor criativo é aquela pessoa que está constantemente na **busca do conhecimento**.
(Entrevista realizada em 11/09/2007)*

*Professora Renata:[...] o professor que é um pouco mais criativo, que usa um pouco mais de dinâmica em sua aula, que consegue **usar métodos diferentes do que os tradicionais de exposição de aula, eles são considerados criativos pelos alunos...** Aquele que vem com uma apostila, distribui, lê e propõe alguma discussõzinha básica, mas usa mais a exposição oral pros alunos, eu acho isso extremamente cansativo principalmente num período noturno. Giz, lousa e exposição oral eu acho que não funciona.
(Entrevista realizada em 10/10/2007)*

*Professor Malcon: Eu procuro **não fazer igual**, eu acho isso já é uma forma criativa, **todo o dia fazer tudo sempre igual**, eu acho que não é legal, dentro da sala de aula. Então, se em uma aula eu fiz uma atividade com o **projeto**, na outra eu trago um **texto**, na outra eu faço uma **dinâmica**, eu tento variar, eu acho que já é criativo, enfim, **não sei se é criativo, mas dinâmico**. Então eu acho que eu sou um professor criativo e eles dizem isso de mim, “você é diferente”, e o **diferente eu encaro como sendo criativo**.
(Entrevista realizada em 04/10/2007)*

Podemos perceber nos dizeres dos entrevistados aspectos que nos remetem aos diversos modelos pedagógicos utilizados pelos mesmos e pelas instituições de ensino, como os do Tecnicismo, ao enfatizarem a necessidade da utilização de técnicas e métodos diferenciados para as aulas; do Construtivismo, na ênfase a construção e busca do conhecimento; dos modelos tradicionais ao criticar a exposição oral e a transmissão dos conhecimentos, dentre outros.

Porém, o que gostaria de salientar é que parece haver uma ruptura entre o discurso dos professores sobre o que é criativo e as suas aplicações práticas no dia-a-dia, aspecto constatado principalmente no desabafo dos mesmos sobre as dificuldades em se trabalhar de forma criativa no Ensino Superior noturno de uma universidade particular, em que o grande número de alunos em sala de aula, a carga horária, as rígidas grades e conteúdos teóricos a serem seguidos e os critérios de avaliação e mensuração de desempenho acadêmico engessados em modelos tradicionais de ensino, dentre outros fatores, somente contribuem para a não exploração e constituição da criatividade de ambos, professores e alunos, o que pode ser identificado em relatos como:

*Pesquisadora: Na sua opinião, o ambiente acadêmico dá condições para você ser criativa?
Professora Renata: Ele limita muito. Porque é..., muitas vezes pelo **número excessivo de alunos na sala de aula, programas fechados...** até pra avaliar!*

(Entrevista realizada em 10/10/2007)

Professor Sidney: Não... Não [...] a própria universidade não é criativa. Criar seria dar condição aos professores para se manifestarem.

(Entrevista realizada em 11/09/2007)

Gestor/professor Danilo: Nem tanto, nem tanto.[...] Ele tem uma limitação, ele tem que obedecer certas regras e repito, regras com criatividade não caminham juntos. Entende?

(Entrevista realizada em 15/11/2007)

Esse aspecto nos faz constatar que, ao apresentar concepções sobre o professor criativo como sendo um professor dinâmico, em constante busca do conhecimento, que utilize métodos diferentes dos tradicionais em suas aulas, não quer dizer que eles próprios consigam aplicar tais pressupostos no seu cotidiano. Dessa forma, torna-se relevante salientar que conceber a criatividade como fundamental ou importante para as atividades do dia-a-dia, ou até mesmo ser cobrado por ela não implica assumir que tais atitudes criativas sejam o reflexo da prática dos sujeitos possuidores de tais concepções.

Os entrevistados salientam as dificuldades impostas direta ou indiretamente pela universidade no que se refere à criatividade dos professores e dos alunos, apontando em primeira instância a relação ambígua existente em tal ambiente, onde se cobra dos educadores criatividade em suas aulas para uma melhor construção do conhecimento, mas não são dadas as condições necessárias para tal; em segunda instância, a dificuldade em se atender às demandas pessoais (do aluno e do professor), profissionais (da carreira profissional), organizacionais (das empresas), institucionais (das universidades e instituições de ensino) e sociais (mercado de trabalho e sociedade), no cotidiano escolar.

Diante das dificuldades apresentadas, questionamos os entrevistados sobre sua “própria” criatividade, ou seja, se eles se consideravam criativos. Todos os entrevistados responderam que se consideram pessoas criativas, apresentando como argumento para tal resposta, principalmente, a necessidade de ter que se adaptar e administrar diferentes situações que se fazem presentes no seu dia-a-dia, como explicitado no seguinte fragmento:

Pesquisadora: Você se considera uma pessoa criativa?

Professora Renata: Sim, através do retorno que tenho dos meus alunos posso afirmar que sim [...] Eu me considero, me considero porque eu vivo vários papéis, de mãe, professora, aluna, amiga, namorada, então cê tem que ser criativa pra administrar todos esses papéis e cada um desses papéis exige criatividade, exige que cê seja criativa...

(Entrevista realizada em 10/10/2007)

4.3. Concepções sobre ser criativo para alunos

Para os alunos, o ser criativo está relacionado a fazer as coisas de forma diferente, inovando e superando as expectativas, conforme apresentamos no capítulo 4.1 desta pesquisa, aspecto que nos leva a investigar, especificamente neste item, as suas concepções a respeito da criatividade no que tange ao ambiente acadêmico, ou seja, ao professor, a sua relação com o aluno e à situação prática de sala de aula.

Através das investigações realizadas pode-se constatar que, na concepção dos alunos, o professor criativo é aquele que consegue, nos atributos de sua atividade docente, inovar, surpreender, utilizar novas técnicas, fugindo do trivial, fazendo que o aluno participe e se interesse pelas aulas tornando o seu aprendizado mais agradável, conforme podemos observar nos seguintes fragmentos:

Pesquisadora: Cristiano, você considera seus professores criativos?

Aluno Cristiano: Mais ou menos (.) Tem momentos que sim e tem momentos que não.

Pesquisadora: Pra você, o que é ou como é um professor criativo?

*Aluno Cristiano: [...] professor criativo é... é o que torna uma aula cansativa e teórica em **aula dinâmica, envolvente e interessante**, despertan(d)o na gente a **vontade de aprender e frequentar as aulas...** ele tenta tira do aluno suas experiências e necessidades, pra, pra... que possa **trazer inovações e informações que agreguem conhecimento** dentro do contexto da matéria que ele tá falando.*

(Entrevista realizada em 05/09/2007)

Pesquisadora: Na sua opinião, como são os professores criativos?

*Aluno Roberto: Sabe, eu acho que são os... os que dão... é, os professores que nos surpreendam que não fiquem apenas no **blá, blá, blá**, que saiba(m) **descontrair, pra que nos forcem**((risos)), **não é bem forçar, né?** a assistir a aula. Que nos **prendam com informações que iremos utilizar em nossa vida, e não só na aula.***

(Entrevista realizada em 16/09/2007)

O que fica implícito nos dizeres dos alunos, a meu ver, mais do que as características dos professores criativos são as características das aulas desses professores. Os termos “surpreender”, “descontrair”, “prender” e “envolver” e a afirmação de que o professor criativo é o que “[...] torna uma aula cansativa e teórica em **aula dinâmica, envolvente e interessante, despertan(d)o na gente a vontade de aprende e frequentar as aulas**”, trazem implícitas as idéias de que suas aulas são geralmente teóricas, cansativas, maçantes e difíceis de agüentar. Ainda há um implícito de que *aula teórica é cansativa*. Ao final de sua fala, há também a idéia de que o professor criativo ajudaria o aluno a agüentar as aulas e quem sabe,

possamos ir um pouco além dizendo, agüentar a escola.

Um aspecto interessante de se observar é o uso da palavra “forçar” enunciada pelo aluno Roberto no trecho em que diz que professores criativos são os “*que saiba(m) desconstrair, pra que nos forcem ((risos)), não é bem forçar, né? a assistir a aula*”. Podemos analisar o riso e a negação seguida à sua primeira afirmação como um indício de uma voz que perpassa a sua fala dizendo que o aluno não quer ou não deseja assistir a aula e que, para ele assistir a aula, o professor tem que *forçar*, remetendo-nos novamente ao conceito de *interdiscurso*¹¹ desenvolvido pela Análise do Discurso Francesa (Maingueneau, 1995).

Pudemos observar durante a realização das análises das falas dos alunos que os professores considerados criativos possuem, fundamentalmente, duas características marcantes: a interação constante, dos mesmos, com a classe e a utilização de técnicas ou práticas diferentes das tradicionais; concepções sobre as quais refletiremos a seguir.

Para os alunos entrevistados, são considerados criativos os professores que interagem com os mesmos e com a classe, conversando, questionando, despertando o seu interesse e a sua participação, segundo o aluno Rodolfo, “[...] *transformando uma aula chata em uma aula dinâmica*” (Entrevista realizada em 18/11/2007).

O tornar uma “aula chata” em uma “aula dinâmica”, “fugir da rotina e do tradicional” “trazer idéias novas”, para a sala de aula são aspectos que se repetem nas falas dos alunos entrevistados ao fazerem referência à forma de agir do professor criativo, como podemos observar nos fragmentos:

Pesquisadora: Na sua opinião, o que faz um professor ser criativo?

Aluna Agnes: Fugir da rotina e do tradicional... tá sempre inovando em suas aulas, fazendo... é... que os alunos mais desanimados participem... no período da noite.

(Entrevista realizada em 30/08/2007)

Aluna Denise: [...] É aquele que traz idéias novas, faz que todos participem... e... e... que o aluno esteja sempre com vontade de estar presente na aula.[...] Deve nos prender de alguma forma, conseguir fazer coisas que fujam do cotidiano.”

(Entrevista realizada em 16/11/2007)

As falas dos alunos nos fazem refletir sobre a presença de uma crítica ao modelo pedagógico tradicional, no qual, segundo Mizukami (1986), o processo de conhecimento está centrado no professor, sendo o aluno um agente passivo que recebe as informações de

¹¹ Relação de um discurso com outros discursos (Brandão 1997, p. 107), conforme apresentado no item 3.3.2 desta pesquisa.

maneira sistemática e as executa conforme solicitado, independentemente do seu interesse ou vontade, não sendo, portanto, criativo. Um outro aspecto que fica subentendido em seu dizer é que deter o conhecimento e simplesmente transmitir as informações já não são suficientes para a construção do processo de ensino/aprendizado esperado pelos alunos, que parecem nos dizer que, atualmente, no Ensino Superior não basta transmitir as informações; é preciso construí-las; não basta falar; é preciso dialogar; e que não basta somente agir; é preciso interagir; para tornar uma aula, tradicional, teórica e “chata” em uma aula participativa, interessante, “dinâmica” e criativa.

Porém, para os alunos parece haver uma estreita relação entre o professor criativo e a interação ou relação de “liberdade” ou “cumplicidade” estabelecida com a classe, nos levando a questionar sobre a relevância do papel do professor para os mesmos. Vejamos os fragmentos:

Pesquisadora: Você acredita que o professor pode ensinar o aluno ser criativo?

*Aluno Pablo: O professor que tem... **consegue liberdade** com a classe, liberdade com... o professor que consegue chegar pra classe e **ter aquele relacionamento**, sabe, “somos amigos”, nossa, ele tem o pote de manteiga na mão e mais a faca; já o professor que não consegue essa **cumplicidade**, essa é a palavra correta, com a classe, pode até tentar, pode mas... Pode, mas, de 100 alunos talvez 10 ele consiga despertar a criatividade. Porque no resto da classe ele não vai conseguir; por que eu vou ouvir uma pessoa que não me estimula? Eu acho que **tudo vai do relacionamento**, não só da comunicação [...]*
(Entrevista realizada em 18/05/2007)

*Aluna Agnes: Quem tá numa faculdade é porque tá procurando um algo a mais, é aí que tá a **importância do professor**, ele vai ser a peça **para dar o algo a mais**, ele vai ser **a água que vai matar a sede do aluno**.*

(Entrevista realizada em 30/08/2007)

Pesquisadora: Você tem ou teve professores que considera criativos?

*Aluno Roberto: **Eu tive professores que uso como referência até hoje**, nos momentos de aperto recorro a eles e tenho certeza que, depois que concluir o curso, ainda vou continuar recorrendo a eles, mesmo que não estejam presentes, porque foram pessoas que souberam extrair o melhor de mim, [...] eles não me deram a resposta... **eles só me ensinaram a buscar**.*
(Entrevista realizada em 16/09/2007)

A fala dos entrevistados nos mostra o relevante papel do professor na e para a construção e apropriação do conhecimento pelos alunos. Segundo os pressupostos da perspectiva histórico-cultural, postulada por Vygotsky, a constituição do sujeito não se dá de forma individual, sem a participação do(s) outro(s) e do meio social. É na interação com a família, amigos, escola, trabalho que o indivíduo adquire e internaliza os conhecimentos ao

longo de sua vida, é pela apropriação possibilitada por essas constantes relações e interações que ele constrói os seus conhecimentos, possibilitando assim, o desenvolvimento de suas funções psicológicas superiores. Relembrando Vygotsky, o conhecimento é sempre construído e constituído na interação sujeito-sujeito-objeto, sendo sempre mediado.

O individuo dificilmente seria capaz de atingir o seu pleno desenvolvimento com o mero contato com o(s) objeto(s) do conhecimento, já que esse contato, segundo os pressupostos da perspectiva histórico-cultural, é sempre mediado, fazendo assim com que a interação com outros membros do grupo social seja fundamental para que o desenvolvimento ocorra. Segundo Smolka (2006), assumir que o desenvolvimento e o aprendizado ocorrem fundamentalmente nas interações sociais não é algo tão simples, principalmente se retomarmos historicamente a formação positivista da maioria dos cursos de formação de professores. Dessa forma, segundo a autora,

[C]onceber o desenvolvimento humano e o conhecimento como formações sociais e históricas, implica do ponto de vista, aqui assumido, revelar as formas de mediação nas quais ele (desenvolvimento e conhecimento) se produz. (Smolka et al, 2006, p. 4)

Aquilo de que nos apropriamos depende das práticas e das interações sociais em que participamos, sendo assim, podemos dizer que a interação e a relação estabelecida entre os alunos e seus professores na construção do conhecimento torna-se fundamental, pois possibilitará e ampliará as possibilidades da apropriação do conhecimento (formal ou informal) que não é individual, mas relacional.

Dessa forma, podemos inferir que os professores que em suas aulas possibilitam a interação professor-aluno, aluno-aluno são considerados criativos pelos entrevistados, pois permitem, em sua aulas, uma maior interação entre os mesmos ampliando as possibilidades de aprendizado, troca de informações, de construção ou reconstrução, do novo e, conseqüentemente, da apropriação do conhecimento (formal e informal) no ambiente acadêmico.

Um outro aspecto salientado pelos alunos sobre criatividade, está relacionado às práticas ou recursos utilizados pelos professores em sala de aula. Dessa forma, também são considerados criativos, na concepção dos entrevistados, os docentes que utilizam atividades e recursos didáticos pedagógicos diferentes dos tradicionais, como por exemplo, dinâmicas de grupo, filmes, recursos de áudio e vídeo e troca de experiências ao invés de exposição oral, leitura e discussão (superficial) de textos, e acima de tudo, os que conseguem estabelecer uma relação entre o que é apreendido com a realidade vivenciada por eles fora

de sala de aula.

Pesquisadora: Na sua opinião, como deve ser o professor criativo?

*Aluna Denise: O professor criativo **não deve apenas jogar tudo o que sabe sobre nós, mas com atividades diferentes mostrar o outro lado realmente, a prática.***

(Entrevista realizada em 16/11/2007)

Pode-se constatar que na concepção dos alunos, as atividades chamadas de diferentes utilizadas pelos professores são consideradas criativas à medida que os fazem apreender algo novo, através de uma reflexão, discussão ou troca de informações, diferente da considerada habitual – exposição oral. Os alunos Rodolfo, Pablo e Roberto ao falarem sobre a aula de um professor criativo nos demonstram essa relação:

*Aluno Rodolfo: [...] Olha, ah... quando ele dá aula ele procura usa muitas **dinâmicas, vídeos e... eu não, eu não imaginava que podia surti tanto efeito na matéria, na disciplina dele e... que estimularam muito a minha imaginação e aprendizagem.***

(Entrevista realizada em 18/11/2007)

*Aluno Roberto: O professor [...] ele passa **vídeos** com aderência e estimula a classe a debater sobre os vídeos que ele passou relacionado com o assunto da matéria, ou então ele cria grupos, joga o “anzol” **passa ser mediador da discussão** desse grupo, um para com o outro, e... **dando umas alfinetadas** [...] estimula uma próxima pergunta, numa outra linha de raciocínio [...]*

(Entrevista realizada em 16/09/2007)

*Aluno Pablo: [...] **a forma de debate, análise de casos, dinâmicas e troca de experiências, ajuda** (.). **As aulas expositivas... é... é muito cansativa.** A teoria em redundância é cansativa [...] temos professores que só dão questionário e você tem que responder e entregar, sabe? Ele nem explica a matéria! (.). Acho que assim não aprendemos nada.*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

A utilização de dinâmicas de grupo, filmes, recursos de áudio e vídeo podem ser diferenciais para uma aula de um professor criativo, porém um aspecto relevante identificado nas entrevistas nos revela que não é explicitamente o recurso utilizado pelo professor que o faz ser criativo, mas o como este recurso é utilizado. Pelo que nos parece, uma discussão, um filme, uma dinâmica de grupo, a leitura de um texto, uma exposição oral pode se tornar criativa para os sujeitos que dela participam na medida em que é realizada de forma interativa, contextualizada e aplicada à realidade sócio-histórica e cultural vivenciada por ele, conforme relatado por Pablo:

Pesquisadora: Pablo, pra você, como o professor que não é criativo pode deixar sua aula

criativa?

*Aluno Pablo:[...] Pra uma matéria que, por exemplo, que é chata [...], **trazer exemplos do dia-a-dia, mas exemplos reais**, por exemplo, o cálculo de uma folha de pagamento. Em vez de ficar na teoria, vamos trazer o nosso holerite, vamos calcular os nossos holerites, por exemplo, toda aquela situação que você viveu neste mês, vai anotando num papel ou... o que viveu nesse mês dentro da sua realidade ou no mês passado... **enfim, traga a sua realidade pro papel e depois pra realidade de novo**. Eu acho que pra esse professor que trabalha com cálculo e que precisa passar é mais fácil de conseguir a atenção do aluno. Poxa, o aluno vai estar olhando e vai estar falando: “Nossa, que bacana, é a minha realidade, eu vivo isso”, isso meio que vai estimular o aluno a prestar atenção e se envolver mais com a matéria.*
(Entrevista realizada em 18/05/2007)

Ao longo do seu curso de Administração de Empresas e Gestão os entrevistados relatam que tiveram e atualmente têm professores criativos que, dentro das possibilidades, tentam tornar as aulas mais atrativas e voltadas para as demandas do mercado de trabalho, embora ressaltem que não são (ou foram) a maioria; que de uma maneira geral, a criatividade é constantemente cobrada no seu ambiente acadêmico, mesmo por aqueles professores que não são criativos, porém ressaltam que essa cobrança se dá principalmente nas apresentações de trabalhos e seminários, sendo poucos os professores que requerem esta atitude no cotidiano de sala de aula, nos dando novamente a sensação de que muito se cobra ou fala em criatividade, mas pouco se faz.

Os alunos entrevistados se consideram criativos e pelos seus relatos, ser criativo para os alunos, se refere a participar das aulas, apresentando idéias e trabalhos que superem as expectativas da classe e do professor. Embora afirmem ser alunos criativos os entrevistados relatam que poderiam ser mais, principalmente se fossem mais “estimulados” na universidade e no ambiente de trabalho. Por isso, em sua concepção, um dos fatores que pode contribuir para a sua pouca criatividade é, primeiro, o fato de seus professores e gestores não os estimularem constantemente nas atividades do dia-a-dia, e, segundo, a descontextualização de parte dos temas e assuntos abordados em sala de aula com os utilizados e vivenciados no seu cotidiano, assuntos estes que são tratados, algumas vezes de forma fragmentada, através de autores e fórmulas apresentados na teoria e são superficialmente transpostos e relacionados com a realidade prática do dia-a-dia do aluno, dificultando a sua compreensão e apropriação.

Na concepção dos alunos os professores têm um papel de fundamental importância na constituição da sua criatividade, já que, segundo relatos,

[...] o professor faz do aluno um profissional, nesse contexto o professor que realmente, eu

acho que tem professores que são mais que isso, mas que procuram desenvolver o básico pra prepara o seu aluno pro mercado de trabalho baseado na criatividade, eles estão não só desenvolvendo o aluno, o formando academicamente, eles tão desenvolvendo um profissional, eles tão preparando uma pessoa que vai ter forte chance de concorrer no mercado de trabalho e dar certo, porque hoje, um profissional sem criatividade no mercado de trabalho não tem chance, são mínimas... de zero a dez, um por cento, se não menos.
(Aluno Pablo - entrevista em 18/05/2007)

4.4. Concepções sobre ser criativo para gestores

Ao analisar as concepções de criatividade presentes especificamente nas falas dos gestores e gestores/professores entrevistados, pode-se notar que, embora apresentem como relativos à criatividade o novo, o diferente, a resolução de uma situação-problema, conforme já apontado anteriormente, um aspecto que nos chama à atenção e que atribui às suas concepções um diferencial é o fato dos atributos dados à criatividade estarem diretamente relacionados com o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais, nos fazendo inferir que, para os gestores entrevistados, ser criativo é conseguir transformar conhecimentos e vivências em algo novo e/ou diferente que possa ser utilizado no ambiente de trabalho agregando ou gerando resultados (lucro, produtividade, idéias, etc.) para si ou para a organização.

Pesquisadora: Na sua concepção, qual a relação existente entre criatividade e mercado de trabalho?

Gestora/professora Raquel: [...] Você precisa de alguém, o mercado precisa de alguém que dê resultados, que solucione problemas, que traga soluções, que faça as coisas acontecerem, então é isso que eu penso, que essa relação é fundamental, que o profissional criativo hoje é aquilo que o mercado procura.

(Entrevista realizada em 4/10/2007)

Pesquisadora: Danilo, na sua concepção, o que é criatividade?

Gestor/professor Danilo: [...] o criativo é uma pessoa inconformada feliz, eu acho que é essa observação interessante, não se conformar com o de sempre, não se conformar com as coisas que estão aí e eventualmente e erroneamente possam não ser substituídas, pra mim a criatividade é isso, fazer o novo acontecer, porque muitas vezes as crises que existem em todos os ramos de atividade, nas empresas, é porque o velho morreu e novo não consegue nascer.((risos)) Isso não é de minha autoria não, eu li em algum lugar, o velho morreu e o novo não consegue nascer; surge a crise. Todas as vezes que você inova, que você sai da mesmice e, portanto cria, você esta fazendo com que... que a crise, ela não se instale e não

produza na sua organização e nas pessoas os efeitos maléficos, basicamente é isso.
(Entrevista realizada em 15/11/2007)

*Gestora Camila: Pra mim, criatividade acaba sendo como se fosse um, um... **combustível de uma empresa** ou de uma pessoa pra que ela possa **esta crescendo e se desenvolvendo**.*

Pesquisadora: O que uma pessoa tem que ter pra ser criativa?

*Gestora Camila: Eu acho que ela tem que te curiosidade, eu acho que ela tem que ser observadora, eu acho que... ela tem sempre **estar buscando** desafios, **não se acomodar** com aquilo que se apresenta pra ela, **não se conformar**, no bom sentido, sabe... com determinadas situações, pois ela pode querer fazer aquilo diferente e de uma forma melhor. Eu acho que isso é primordial.*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

Nota-se nos relatos dos gestores que o fazer acontecer, o não se acomodar/conformar e o buscar estão associados à criatividade. O indivíduo, para ser criativo, pelo que nos parece, deve fazer e buscar o novo e o diferente e não somente (re)agir quando uma situação inesperada, um problema acontecer ou for de alguma forma solicitado a ele, portanto, o que fica implícito em seus relatos é a necessidade do indivíduo criativo ter também uma postura pró-ativa, antecipando-se aos acontecimentos, buscando inovar constantemente.

A partir do momento em que o indivíduo busca fazer o novo acontecer ele mobiliza seus conhecimentos e vivências anteriores, ao mesmo tempo em que se mobiliza para buscar outros e novos conhecimentos, o que nos faz apontar que, perpassado pela concepção de criatividade como uma busca, existe também a relação para os gestores e gestores/professores entrevistados, entre criatividade/conhecimento/experiência (vivência), conforme exemplificado pela Gestora Elenir, ao afirmar que:

Gestora Elenir: [...] o conhecimento é o alimento principal da criatividade. Falo é... é sobre grau de informação, de instrução, experiência que a pessoa tem de forma geral. A pessoa quanto mais bem informada mais ela pode trabalhar sua criatividade, pode analisar situações de perspectivas diferentes, propor mudanças, solucionar problemas e... não ter medo de errar.

(Entrevista realizada em 03/11/2007).

Conforme sugerido por Vygotsky, se "[...] a atividade criadora da imaginação se encontra em relação direta com a riqueza e variedade da experiência acumulada pelo homem" (Vigoskii, 1987, p. 15), podemos supor que "[q]uanto mais veja, ouça, e experimente, quanto mais elementos reais disponha em sua experiência, tanto mais considerável e produtiva será [...] a atividade de sua imaginação" (*apud* Rocha, 1994, p. 30), já que segundo o autor, a imaginação não repete igualmente as impressões e experiências

acumuladas, mas cria e constrói novas a partir das já vividas.

Dessa forma, para os gestores, os indivíduos com mais conhecimento, informações e experiência teriam a possibilidade de ser mais criativos. Partindo dessa constatação, podemos verificar a importância da universidade como uma das instituições que possibilita ao indivíduo a construção e apropriação do conhecimento que poderá ser colocado em prática nas organizações, conforme nos afirma o gestor/professor Danilo.

Gestor/professor Danilo: A universidade tem uma responsabilidade enorme de estimular a criatividade, ela está fazendo isso de uma maneira muito tênue, frágil e muito pequena, há muito mais o que fazer... E o papel da universidade é decisivo neste aspecto, pois é o último estágio para que a pessoa se consolide como profissional, de carteirinha, digamos assim, trazendo com ele uma atividade ou um desempenho criativo que a universidade proporcionou, estimulou e que o mercado de trabalho vai absorver, vai utilizar.

Pesquisadora: Você acredita que as universidades preparam os alunos pro mercado de trabalho?

Gestor/professor Danilo: Não adequadamente. Ainda tem muito que a universidade possa fazer. A gente nota ao longo da nossa carreira... que as universidades ou que a... a..., a escola de uma maneira geral, acaba sendo muito "as the book", ou seja, de acordo com o livro, de acordo com o script e o script inibe a criatividade. E... exatamente a criatividade é uma coisa que foge ao script, que foge ao de sempre.

(Entrevista realizada em 15/11/2007)

Embora reconheçam a universidade como importante para a formação e constituição do profissional que atua ou futuramente irá atuar em sua organização, os gestores indicam através de seus relatos que os conhecimentos transmitidos pelas instituições de ensino são demasiadamente teóricos, o que em sua concepção faz com que a maioria das universidades não prepare adequadamente os profissionais para a realidade do mercado de trabalho, em que a iniciativa e a competitividade se fazem presentes. Segundo os gestores a criatividade é constantemente cobrada no seu trabalho, conforme relatado anteriormente, através da utilização de idéias, atitudes e soluções novas e diferentes que gerem resultados, porém, conforme ressalta a Gestora Raquel, muitas vezes essa cobrança ocorre mais no discurso do que em atitudes práticas.

Pesquisadora: Você acha que as empresas dão condições para que os seus funcionários sejam ou se tornem profissionais criativos?

Gestora/professora Raquel: Eu vejo assim, fala-se muito em criatividade, em inovação, em investimento nas pessoas, mas poucas são as organizações que realmente, na prática, ((fala enfática)) têm isso como uma filosofia aplicada em seu trabalho. É... normalmente, essa característica de criatividade é também da própria pessoa, até porque p(a)ra você ser

criativo, você tem que ter, é... um investimento na sua formação, é... uma cultura de treinamento e desenvolvimento da pessoa, eu acho que a sua criatividade está relacionada ao quanto de conhecimento você tem, o quanto você consegue desenvolver como pessoa e como profissional, e também se você tem um ambiente organizacional propício, né? Que propicie colocar em prática aquilo que você aprende, que você tenha liberdade para interagir, né?

Eu trabalho em uma organização () e ser criativa p(a)ra mim é uma necessidade de trabalho e desenvolvimento profissional, mas não tenho totais condições para isso, corro atrás. Mas eu vejo que, é... pela minha experiência profissional, as organizações falam mais do que fazem.

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

Independentemente de falar ou fazer, o que se percebe através desta pesquisa é que a criatividade, conforme apresentado por Alencar (1997) vem recebendo um destaque cada vez maior no contexto contemporâneo, sendo associada principalmente no contexto empresarial a fatores como produtividade, lucratividade, competitividade, dentre outros enfatizados pelo cenário global e capitalista em que vivemos, fazendo com que suas concepções tragam determinadas implicações para o indivíduo na atualidade, conforme apresentaremos a seguir.

4.5. Implicações das concepções de criatividade para o sucesso (ou fracasso) profissional do indivíduo na atualidade

A minha experiência profissional como ex-executivo de empresas líderes (Kolynos, J.Walter Thompson Propaganda, Bayer, Stanhome, Avon) deixam-me seguro para alertar que se você não desenvolver sua Criatividade seu emprego está com os dias contados. Ou na melhor das hipóteses você aguentará ainda algum tempo, mas na pasta dos descartáveis. (Antonio Carlos Teixeira da Silva, conferencista sobre Criatividade. www.pensediferente.com.br)

Através dos relatos a seguir podemos verificar que, na atualidade, a criatividade é vista como um requisito essencial para o ingresso e permanência dos profissionais nas organizações e que na concepção dos professores, alunos e gestores da área da Administração entrevistados, a maioria das organizações “busca”, no mercado de trabalho profissionais que, de alguma forma, tragam algo novo para dentro das mesmas agregando “valor” - idéias e atitudes práticas que possam gerar benefício - e direta ou indiretamente lucro à organização.

Pesquisadora: A criatividade é um diferencial para a contratação de profissionais na sua

empresa?

*Gestora Camila: Sim... Claro. Se eu tiver dois candidatos, **entre o conhecimento técnico e a criatividade, eu acabo optando** pela pessoa que se destaca **no criativo**, sem dúvida nenhuma, porque [...] favorece o desenvolvimento da pessoa e da empresa.*

(Entrevista realizada em 18/05/2007)

*Professor Cleber: [...] você começa a perceber que **o aluno mais criativo**, ele tem a probabilidade maior de **se dar bem no mercado de trabalho** [...] Eu penso no seguinte tripé: competência, dedicação e um processo de criatividade. Por quê? Pode ser um diferencial numa empresa, numa organização, num **mundo globalizado e capitalista** em que vivemos.*

(Entrevista realizada em 17/05/2007)

*Professor Malcon: [...] **O mercado de trabalho** hoje **quer novas opções**, o mercado de trabalho quer gente que tenha **visão diferente**, porque na hora de, de produzir alguma coisa, vai ter que produzir diferente; esse **produzir diferente** pode ser melhor, **mais barato**, é... com alguma coisa que vai chamar a atenção e se ele faz isso, ele é criativo. Então eu acredito que a criatividade hoje é um diferencial...*

(entrevista realizada em 26/05/2007)

*Gestora Elenir: O sucesso profissional está diretamente ligado ao **conhecimento diversificado**, é..., à capacidade de **lidar com situações novas**, curiosidade aguçada e conseqüentemente o desenvolvimento pessoal. (.) É... eu penso que um profissional bem informado tem maior possibilidade de **propor idéias e soluções criativas**, e...,o... o sucesso profissional é uma conseqüência dessa somatória.*

(Entrevista realizada em 03/11/2007)

Pesquisadora: Qual a relação entre criatividade e mercado de trabalho?

*Gestora/professora Raquel: Olha, **o profissional criativo é o que o mercado quer**, porque... mais do que um profissional técnico, teórico e com muita bagagem, assim... Você precisa de alguém, **o mercado precisa de alguém que dê resultados** [...] **o profissional criativo hoje é aquilo que o mercado procura**. E por que é isso que o mercado procura e que as organizações procuram? Porque nessa, é... nesse contexto em que nós vivemos **se precisa dá resultados**, apresentar soluções. Num contexto volátil, é... se precisa de **uma pessoa criativa que possa interagir em diversas situações**, então é esse **o grande diferencial de um profissional** hoje, dentre outras, é... qualidades, né? Mas essa criatividade, essa capacidade para estar resolvendo e atuando em diversos, diversas situações é fundamental.*

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

Pesquisadora: Pra você qual a relação existente entre criatividade e mercado de trabalho?

*Gestor/professor Danilo: Olha, é uma relação interminável, ou seja, eu tô no mercado de trabalho com várias atividades em várias empresas e... e, **todas as empresas**, "**todas as empresas**" **precisam que, as pessoas** que nela irão executar algum tipo de trabalho, com vínculo empregatício ou não, que elas **tragam algo de novo**, então, **o mercado de trabalho exige que as pessoas acrescentem algo ao que as empresas já possuem**.*

(Entrevista realizada em 15/11/2007)

Conforme nos apresenta Luria (1991), a maioria dos conhecimentos e habilidades de que dispõem o homem são adquiridos pela assimilação da experiência histórico-social de gerações e para compreendê-lo precisamos também compreender o mundo que o rodeia. Gestores, alunos e educadores não vivem e atuam no vácuo, mas em instituições sócio-historicamente contextualizadas e que se constituem de acordo com as solicitações do/no contexto em que estão inseridas.

Nas falas dos entrevistados, estão explícitas as marcas das influências sociais, políticas, econômicas e culturais presentes na, chamada por Ianni (1997), “era do globalismo” que vivemos atualmente; era marcada pelas constantes transformações e conseqüente necessidade de adaptação às exigências provenientes do meio em que os indivíduos estão interagindo, fazendo com que as pessoas necessitem, a cada dia, criar “o novo” e “o diferente”, tão solicitados pelo atual cenário empresarial capitalista, para não sofrerem as conseqüências desse contexto global que, segundo o autor, é marcado não só por acirrada competitividade e pelo aumento das possibilidades de atuação no mercado global, mas também pelas desigualdades, contradições e exclusões daqueles que não atendem ou se ajustam a determinados padrões desejáveis nesse contexto.

O dizer dos entrevistados está predominantemente marcado por palavras ou frases, como: “diferencial”, “diferente”, “o mercado quer isso”, “trazer algo novo”, nos possibilitando inferir que, atualmente, na concepção dos entrevistados, para se obter sucesso dentro das suas áreas de atuação é necessário atender às solicitações do cenário global, que valoriza e quer o diferente e o novo.

Ao afirmar que o mercado quer e valoriza o diferente e o novo, cabe também ressaltar que o querer e o valorizar tais aspectos relacionados à criatividade, no ambiente empresarial, se dá mediante a vinculação destes com a produção, com os resultados e com os lucros obtidos por meio da inovação e diferenciação. Aspectos sobre o qual podemos supor que, em um mercado capitalista, não teriam ênfase, se estivessem desvinculados da geração de “valor”, ou seja, da produção de capital para as organizações.

Através da perspectiva histórico-cultural de Vygotsky, podemos perceber que, no que se refere ao homem, nada é estável e imutável. O homem é um ser social emergente em uma cultura em constante processo de mudança e que, ao mesmo tempo em que transforma essa cultura também é transformado por ela, (re)construindo e (re)significando continuamente as suas relações com este meio que, assim como o homem, também é social, histórica e culturalmente constituído. Sendo assim, as atitudes, os valores, as competências reconhecidas e valorizadas em uma determinada época, podem não ser as mesmas em uma

outra época ou até mesmo em uma mesma época, porém em outra cultura.

Segundo Chiavenato (2003), no contexto capitalista, instável e turbulento em que vivemos atualmente, cria-se uma demanda, por parte das organizações, em se ter um posicionamento cada vez mais agressivo e inovador, fazendo com que competências como a criatividade, passem a ser cada vez mais requisitadas pela área administrativa empresarial.

Podemos perceber na fala do professor Malcon, ao relatar uma situação vivida em sala de aula, alguns indícios dessa cobrança:

Professor Malcon: Vou [...] E aí eu fiz uma outra dinâmica na sala, onde eu, nessa dinâmica eu pedi para que cada um falasse em uma palavra o que era, o que eles, é... e ele me disse que ele era irresistível. Todo mundo, a maioria, diz assim: “eu sou simpático”, eu sou é..., como é que fala, os homens e as mulheres, as mulheres dizem assim: “eu sou simpática”, falando deles mesmos e os rapazes dizem: “eu sou honesto”. Uma coisa básica que todo mundo fala, e ele diz assim: “eu sou irresistível” [...] eu digo assim: “Olha pessoal, se esse rapaz for pro mercado de trabalho procurar um emprego e ele tiver esse tipo de atitude, ele é o cara que vai ser contratado, porque ele é diferente, e o mercado quer isso”.

Malcon deixa subentendido que, diferentemente de anos atrás em que a honestidade e a simpatia eram diferenciais pessoais e profissionais para a contratação, em sua concepção, hoje, diante das atuais mudanças e do contexto global, somente esses atributos não são suficientes para um indivíduo ser empregável em um mercado que quer também o diferente, aspecto confirmado em outra fala.

Gestor/professor Danilo: [...] é fundamental que todo candidato a qualquer tipo de emprego e todo profissional, qualquer que seja, tenha o fator empregabilidade. O que é o fator empregabilidade? É ter no seu bojo profissional, aquilo que as empresas dele esperam, e as empresas não esperam dele aquilo que ele já tem e sim algo novo, algo criativo, é isso. (Entrevista realizada em 15/11/2007)

Um outro aspecto que retomo aqui é a possibilidade da existência de um discurso pré-existente na área da Administração de Empresas (conforme apresentado anteriormente no item 4.1.1), no qual estaria implícito que, para atender as demandas de um mercado capitalista em expansão, seria desejável que as empresas tivessem em seu quadro de funcionários profissionais criativos e flexíveis, conforme aponta Bernardo (2006) e ressalta a gestora/professora Raquel, através da colocação:

Gestora/professora Raquel: Eu vejo assim, fala-se muito em criatividade, em inovação, em investimento nas pessoas, mas poucas são as organizações que realmente, na prática tem isso como uma filosofia aplicada em seu trabalho.

(Entrevista realizada em 04/10/2007)

A gestora/professora Raquel ressalta a dicotomia existente entre o que se diz e o que se faz efetivamente nas organizações, aspectos também constatados nos relatos de outros entrevistados que afirmam que, de forma geral, muito se cobra, mas pouco se faz ou se viabiliza para que as manifestações da atividade criadora do homem possam ser colocadas em prática, seja no ambiente organizacional ou educacional, embora na literatura especializada da área empresarial, segundo Bernardo (2006), Vasconcelos (2004) e Alencar (1995/1997), exista um crescente número de publicações ressaltando o discurso da flexibilidade e inovação nos mais variados contextos, percebe-se através da fala dos entrevistados que essas características, na maioria das vezes permanece predominantemente no seu discurso.

Sendo a criatividade realmente utilizada como uma prática ou não nas e pelas organizações (universidades e empresas), as atitudes criativas dos indivíduos através dessas “exigências sociais” passam a exercer forte influência naqueles que contratam e desenvolvem as pessoas dentro das organizações, que, ou por terem a criatividade realmente como fundamental para o desenvolvimento do trabalho ou por internalizarem e incorporarem um discurso difundido na área administrativa empresarial, passam a utilizá-lo como critério para o processo de seleção dos profissionais, influenciando na escolha dos que estão, segundo a sua concepção, aptos (cumprem as exigências) ou não para atuar em sua organização.

*Gestora Camila: [...] hoje em dia nós sabemos que todas as empresas buscam inovação e aumento de competitividade, e a pessoa ou a empresa ou colaborador que nela trabalha e não se engaja neste espírito de criatividade, nesta busca de novas idéias, **ela tá fora de mercado.***
(Entrevista realizada em 18/05/2007)

Pesquisadora: A criatividade é um fator levado em consideração na seleção dos profissionais?

*Gestora/professora Raquel: Com certeza. Se eu tiver que escolher entre profissionais que apresentam o mesmo nível de conhecimento **o que for mais criativo, apresentar soluções diferentes é o que irá ser contratado** e terá mais chances de sucesso.*
(Entrevista realizada em 04/10/2007)

Pesquisadora: Na sua opinião ser criativo nos dias de hoje é um diferencial para o aluno?

*Professora Renata: Eu acho que é, e não só para o aluno, mas para todo mundo. A criatividade te faz ser diferente [...] **quanto mais criativo, maior a possibilidade dele se engajar no mercado de trabalho.***
(Entrevista realizada em 10/10/07)

Pesquisadora: A criatividade interfere na decisão sobre a contratação da pessoa que irá na sua equipe?

*Gestora Elenir: Interfere. [...] é... (.) Eu necessito de pessoas que tenham um bom grau de criatividade, conhecimento, rapidez de raciocínio, para trabalhar comigo. Desenvolvemos vários trabalhos que dependem dessas características para termos um **bom desempenho**.*

(Entrevista realizada 03/11/2007)

Percebe-se que a concepção sobre a importância do ser criativo no mercado de trabalho traz conseqüências para o indivíduo na contemporaneidade, ampliando ou restringindo, direta ou indiretamente as suas possibilidades de inserção e desenvolvimento profissional, pois, a partir do momento em que se constituem, “criam” na sociedade novas formas de “cobranças” relativas às competências profissionais e juntamente com elas criam-se socialmente mecanismos de inclusão e/ou exclusão que acabam por favorecer (ou desfavorecer) aqueles que estão ou procuram uma (re)colocação no mercado de trabalho, fazendo assim com que todos aqueles que não atendam a essas determinadas “especificações/cobranças”, sejam ou estejam, de certa forma, excluídos pela sociedade global capitalista, tendo suas chances de sucesso e crescimento profissional reduzida ou limitada, conforme sugere Ianni (1997).

Um fator interessante de se constatar é que mesmo assumindo as idéias e ações criativas como fundamentais nos profissionais de hoje, os entrevistados, em sua grande maioria, tiveram dificuldades em explicar como e através de que padrões se pode mensurar ou avaliar a criatividade dos indivíduos, que segundo seus relatos, está sendo atualmente tão reconhecida e valorizada, conforme demonstrado nos fragmentos:

Pesquisadora: Como podemos mensurar, se ou quanto, uma pessoa foi criativa?

*Gestor/professor Danilo: Na realidade isso é um problema, **porque mensurar o que é subjetivo, é... é um tanto quanto difícil...** mensurar aquilo que é objetivo é muito mais simples. Mensurar um exercício matemático ou desses de química é muito mais fácil, porque, é... o meio só conduz a um único fim, que é aquele resultado. Já mensurar o que é subjetivo é um tanto quanto difícil.*

(Entrevista realizada 15/11/2007)

*Professora Renata: **Eu não vejo a criatividade com a possibilidade de quantificar**, Fla. Eu acho que a criatividade é intangível, não é uma coisa que (vo)cê pega, como é que eu vou mensurar isso? Não tem, **eu posso mensurar o nível de desempenho**, o quanto esse aluno progrediu, quanto ele e como ele se encaminhou, até pelo que eles nos contam das promoções que eles recebem [...] mas a criatividade eu não acho que seja mensurável.*

(Entrevista realizada 10/10/2007)

Na concepção dos professores, gestores, gestores/professores e alunos pesquisados, mensurar criatividade é algo muito complexo e de difícil padronização, pois, segundo seus relatos, o que se pode mensurar não é “a criatividade”, mas as atitudes e o desempenho dos indivíduos em determinadas tarefas, que podem ser consideradas criativas ou não por quem as observa ou avalia. Faz-nos questionar sobre como se pode medir ou verificar se (ou quanto) uma pessoa (aluno ou profissional) foi (mais ou menos) criativa, já que, segundo os entrevistados, esse é um dado subjetivo.

Na concepção dos entrevistados, são considerados criativos aqueles que, ao colocarem em prática as suas idéias, apresentam algo diferenciado dos demais, algo novo, único e original (como apresentado no item 4.1.1).

Um outro aspecto utilizado pelos entrevistados para proceder à avaliação é a comparação, que pode ser estabelecida mediante o desempenho do indivíduo com aquilo que, para o avaliador, já é conhecido e esperado (trivial) ou até mesmo, comparando a atividade e o desempenho de um indivíduo com outros, por exemplo, amigo, colegas de trabalho, *etc.*, sendo considerado assim, o mais criativo aquele que de alguma forma fez ou apresentou aquilo que ninguém fez superando as expectativas iniciais ou prévias da atividade estabelecidas por um indivíduo (professor, aluno, gestor) ou organização (empresa ou escola).

Esta forma de avaliar/mensurar a criatividade através do desempenho é muito utilizada no contexto organizacional e educacional. No contexto organizacional ela poder ser encontrada de maneira mais enfática nos processos de seleção de pessoal e de avaliação de desempenho, nos quais são estabelecidos previamente critérios de avaliação, de acordo com a organização, cargo e função, através dos quais determinados conhecimentos, habilidades e atitudes são avaliados, dentre eles a criatividade, conforme exemplificado nos ANEXOS 4, 5, 6 e 7¹².

Especificamente nos processos seletivos, as técnicas de dinâmica de grupo são utilizadas como ferramentas auxiliares na avaliação de determinados requisitos exigidos pela empresa do candidato. As técnicas de dinâmica de grupo, a grosso modo, têm o objetivo de mensurar/avaliar o desempenho do indivíduo em situações simuladas, nas quais o indivíduo está interagindo com outros e demonstrando através de atitudes práticas algumas características que se tornam mais difíceis de serem identificadas e avaliadas apenas pelo

¹² Os anexos 4, 5, 6 e 7 não contém os documentos originais na íntegra, mas uma seleção de trechos relacionados apenas ao assunto abordado nesta pesquisa. Tais documentos foram cedidos por profissionais da área de Recursos Humanos com a exigência de serem adaptados a fim de manter o anonimato das informações da empresa cedente.

seu discurso durante a entrevista de seleção.

Porém, cabe novamente salientar que, por ser algo extremamente subjetivo, o avaliar se ou o quanto o indivíduo foi (ou é) criativo, não é uma tarefa simples, principalmente se levarmos em consideração que a avaliação é realizada por um ser humano que, através de suas concepções ou de sua visão de homem e/ou de requisitos previamente estabelecidos pela organização - podendo, portanto, variar de pessoa para pessoa, de organização para organização e em cada momento e contexto sócio-histórico-cultural – julga , compara e mensura tais atitudes que, podem ser consideradas, por ele, criativas ou não.

Sendo assim, para finalizar, não poderíamos deixar de ressaltar que a criatividade, bem como as suas concepções, que são produtos ou produções da atividade humana, social, histórica e culturalmente constituída nas relações e interações que os indivíduos estabelecem com o meio em que vivem, é uma atividade complexa e mutável, portanto passível de questionamentos e diferentes interpretações.

5. O CICLO SEM FIM...

Desde o dia em que ao mundo chegamos

Caminhamos ao rumo do sol

Há mais coisas pra ver

Mais que a imaginação

Muito mais pro tempo permitir

E são tantos caminhos pra se seguir

E lugares pra se descobrir

E o sol a girar

Sobre o azul deste céu

Nos mantém neste rio a fluir

É um ciclo sem fim

Que nos guiará

Na dor e na emoção

Pela fé e o amor

Até encontrar, o nosso caminho

Neste ciclo, neste ciclo sem fim.

Um ciclo sem fim... um fim para um novo (re)começo.

É assim que finalizo este trabalho de pesquisa, fazendo do que seria um ponto final um ponto de partida para a (re)construção de muitos aspectos que passaram, durante o desenvolvimento e construção deste trabalho de pesquisa, a me gerar um grande incômodo, principalmente os relativos à forma de ver e compreender o homem e suas ações no contexto da Administração de Empresas no qual estou inserida.

Por considerar, conforme propõe Vygotsky, o homem como um ser que se constitui e é constituído nas e pelas relações que estabelece com o meio em que vive, mutável, assim como a constituição de suas concepções, não considero este um capítulo final, pois isso me levaria a pensar o trabalho e as reflexões e análises aqui realizadas “finitas e acabadas”, o que não é verdade, pois elas – as concepções de criatividade –, assim como o próprio homem, continuam infinitamente, numa espécie de ciclo sem fim, se constituindo e sendo constituídas nas relações estabelecidas com o meio em que os indivíduos pesquisados vivem

e com o(s) outro(s) com quem interagem.

A perspectiva histórico-cultural, tomada como referencial teórico no desenvolvimento deste trabalho, nos abriu espaço para que pudéssemos refletir sobre esse sujeito que julgamos estar sempre em construção e, a partir de suas relações com o outro e com o social, refletir sobre as concepções, que emergem nas relações.

Portanto, entendendo que tudo o que foi apresentado ao longo desta pesquisa não diz respeito a algo absoluto e imutável, mas de concepções a respeito de práticas e interações sociais de indivíduos historicamente situados, nós buscamos refletir e problematizar sobre algumas das concepções de criatividade presentes no contexto contemporâneo.

A criatividade, assim como todas as produções da atividade humana que são social e historicamente constituídas nas relações que o indivíduo estabelece com o meio, causam ou trazem implicações para a sua constituição profissional (sucesso ou fracasso) na atualidade, pois na medida em que passam a ser exigidas do profissional novas habilidades e competências para atender às demandas de um mundo capitalista em constante mudança, criam-se conseqüentemente novos mecanismos de inclusão/exclusão que favorecem ou desfavorecem a atuação e a permanência desses indivíduos no mercado de trabalho, refletindo assim nas suas possibilidades de sucesso ou fracasso nos mais variados contextos sociais onde tais exigências estão perpassadas e refletidas.

Percebemos que tais concepções trazem implicações para o indivíduo já que elas podem interferir, dentre outros aspectos, na aprovação, escolha ou classificação dos bons alunos e/ou dos melhores candidatos e/ou profissionais, baseados em critérios que são mutáveis e acima de tudo socialmente constituídos.

Ao mesmo tempo em que professores e gestores se apropriam das exigências que eles mesmos, enquanto membros de uma sociedade estabelecem e constituem, novos e outros padrões de avaliação e julgamento do desempenho dos indivíduos são estabelecidos, fazendo com que, mesmo de forma muitas vezes utópica, sejam cobradas e exigidas desses indivíduos (alunos, candidatos e profissionais) atitudes e práticas, como se estas estivessem constantemente e efetivamente presentes em sua realidade cotidiana, o que nem sempre ocorre.

Sendo assim, por compreender que a criatividade humana, bem como suas concepções, são social, histórica e culturalmente constituídas, a presente pesquisa não se concentrou em buscar uma definição de criatividade para a perspectiva histórico-cultural, mas em ressaltar a importância de se compreender que tudo o que envolve a atividade humana só pode ser entendido à medida que é vislumbrado como parte de um todo social.

Segundo Vygotsky buscar o novo e criar faz parte da vida de todo o indivíduo e é isso que o torna um ser adaptado ao presente e projetado para o futuro. O que se altera não é “a criatividade”, mas as condições sociais, históricas e culturais do momento vigente que constituem o indivíduo e a sua concepção do novo e do criativo no mundo, portanto,

“Tudo o que nos cerca e que tenha sido criado pela mão do homem, todo o mundo da cultura, à diferença do mundo da natureza, tudo isso é produto da imaginação e da criação humana”.

(Vigorskii, 1987, p. 10)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMI, M. Criatividade; criação: um viés sublimatório. *Cogito*, 2006, vol.7, p.29-33.

ADMINISTRADORES. O Portal da Administração. Dirigido por Leandro Vieira. Site que apresenta textos diversos sobre a área da Administração de Empresas. 2003-2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos>, acesso em 03 mar. 2008.

ALENCAR, E. M. L. S. O estímulo à criatividade no contexto educacional. *Revista Portuguesa de Educação*, vol.4, n 1, p.111-117, 1991.

_____. *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

_____. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron, 1996.

_____. Pesquisadores que se destacaram por sua produção criativa: hábitos de trabalho, escolha profissional, processo criativo e aspirações. *Cadernos de Pesquisa*, n3, 11-23, 1997.

_____. O estímulo à criatividade no contexto universitário. *Psicologia Escolar e Educacional*, vol.1, n 2-3, p. 29-37, 1997b.

_____. O contexto educacional e sua influência na criatividade. *Linhas Críticas*, 8 (15), 165-178, 2002.

_____. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: teoria e pesquisa*. vol.19, n1, pp. 01-08, Jan-Abr 2003.

_____, VIRGOLIN, A M. S. (orgs). *Criatividade: expressão e desenvolvimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____, FLEITH, D. S. Inventário de práticas docentes que favorecem a criatividade no Ensino Superior. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. vol.17 n.1 Porto Alegre, 2004.

BARBIER, R. *Pesquisa-ação na instituição educativa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

BARBOSA, J. C. A criatividade sob o enfoque da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental*, dez. 2003, vol.5, n 2, p.185-193.

BAKHTIN, M./VOLOCHINOV. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. 6.ed. São Paulo: Hucitec, 1992.

_____. Os gêneros do discurso. IN. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1992b.

BARROS, D. L. P. Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido*. 2.ed.Campinas: Editora Unicamp, 2005.

BENVENISTE, É. Da subjetividade na linguagem. In: *Problemas de lingüística geral*. São Paulo: Ed. Nacional/EDUSP, 1976.

BRAGA, E. S. *A Constituição social da memória: uma perspectiva histórico-cultural*. Ijuí: Editora Unijuí, 2000.

_____. SMOLKA, Ana L. B. Memória, imaginação e subjetividade: imagens do outro, imagens de si. *Horizontes*, vol. 23, n 1, p. 19-28, jan./jun. 2005.

BRAIT, B.(org.) *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido*. 2.ed. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

BECKER, M. A, et al. An Exploratory Study about how Creativity is conceived by University Students. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722001000300012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 de outubro 2007

BERNARDO, H. M. *Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*. São Paulo, 233p. Tese de Doutorado apresentada ao departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo. 2006.

BRANDÃO, H. H. N. *Introdução à análise do discurso*. 6 ed. Campinas, SP: Editora Unicamp, 1997.

BOCK, A. M. B. et al. *Uma introdução ao estudo de Psicologia*. São Paulo, Saraiva, 1996.

CAMBAUVA, L. G.; SILVA, L C.; FERREIRA, W. Reflexões sobre o estudo da História da Psicologia. *Estudos de Psicologia*. 1998, 3 (2), 207 – 227. Universidade Estadual de Maringá (PR)

CASTANHO, M. E. L. M. A criatividade na sala de aula universitária. Em I. P. A. Veiga & M. E. L. M. Castanho (Orgs.), *Pedagogia universitária: aula em foco* (pp.75- 89). Campinas: Papirus, 2000.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Edição compacta. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Gerenciando pessoas. Como transformar gerentes em gestores de pessoas*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. RJ: Campus, 1999.

CLARK, Katerina; HOLQUIST, Michael. *Mikhail Bakhtin*. Tradução J. Guinsburg. São Paulo: Perspectiva, 1998.

CSIKSZENTMIHALY, M. *Creativity*. New York: HaperColins, 1996.

- DOBRÁNSZKY, E. A. *No tear de Palas: Imaginação e gênio no séc. XVIII- uma introdução*. Campinas, SP: Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1992.
- DORIN, L. *Teorias e sistemas de Psicologia*. Circulação interna da Faculdade de Psicologia Padre Anchieta, Fappa, Jundiaí, 1994.
- _____. *Modelos de Psicologia Clínica*. Circulação interna da Faculdade de Psicologia Padre Anchieta, Fappa, Jundiaí, 1995.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998
- EZPELETA, J.; ROCKWELL, E. *Pesquisa participante*. São Paulo: Cortez, 1986.
- FARACO, C. A. Criação ideológica e dialogismo. In: *Linguagem & diálogo – As idéias lingüísticas do círculo de Bakhtin*. Curitiba: Criar, 2003.
- _____. *Interação e linguagem: balanço e perspectivas*. Universidade Federal do Paraná. texto apresentado como conferência de encerramento do Congresso Internacional Linguagem e Interação, realizado na UNISINOS (São Leopoldo – RS), de 22 a 25 de agosto de 2005.
- FERREIRA, A. B. de H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.
- FOUCAULT, M. *Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- FREIRE, I. R. *Raízes da Psicologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- FREITAS, M. T. A. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. *Cader. Pesqui.*, São Paulo, n.116, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100>. Acesso em: 07 abril 2007.
- GARCIA, J. F. P. Estruturas e formas de atuação de RH. IN: BOOG. Gustavo. BOOG, Magdalena (orgs). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GHIRALDELLI, P. - *História da Educação*. São Paulo: Cortez, 1994.
- GÓES, M. Ca. *A natureza social do desenvolvimento psicológico*. Cadernos CEDES. Campinas: Papirus, n°24, p.17-24, 1991.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GONZALES, M. H. C. C. *Sócio-interacionismo – Vygotsky*. Apostila desenvolvida para o curso de Pós-Graduação de Formação de Professores para o Ensino Superior. São Paulo: SEPI/UNIP, 2006.
- GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

IANNI, O. *A era do Globalismo*. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INSTITUTO CHIAVENATO. Desenvolvido por Instituto Chiavenato de Educação. 2006. Site que apresenta textos diversos sobre a área da Administração de Empresas. Disponível em: http://www.chiavenato.com/cecad/programa.asp?cat=CP&id_prog=78. Acesso em: 03 mar 2008.

JOLY, M. C. R. A. A criatividade verbal e sua importância nos ambientes educacionais. *Psicol. esc. educ.*, dez. 2001, vol.5, no.2, p.11-20.

KAHHALE, Edna. M. P.(Org.) *A diversidade da Psicologia*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

KAUFMANN, P. *Dicionário enciclopédico de psicanálise: o legado de Freud e Lacan*. Trad. Vera Ribeiro, Maria L.A.Borges; Rio de Janeiro: Jorge Zahar editora, 1996

KNELLER, G. F. *Arte e ciência da criatividade*. 5 ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

LA TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M. K., et ali. *Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão*. 11 ed. São Paulo: Summus, 1992.

LIBANEO, J. C. *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. São Paulo, Loyola, 1985.

LOCH, C L.; CORREIA, G S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. *Revista de Ciências da Administração*. v.6, n.12, jul/dez, 2004

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *A pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LURIA, A R. A atividade consciente do homem e suas raízes histórico-sociais. In: *Curso de psicologia geral*. Trad. Paulo Bezerra. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991 (v.1: Introdução evolucionista à psicologia).

MAINGUENEAU, D. *Novas tendências em análise do discurso*. 3 ed. Campinas, SP: Pontes, 1997.

MACHADO, I. Gêneros discursivos. In: BRAIT, Beth (org.). *Bakhtin: Conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINS, L. A. Criatividade e decisões rápidas. 2006. Podcast. disponível em: <http://www.profmarspod.com.br/podcast/criatividade-e-decisoes-rapidas.html>. Acesso em 03 fev 2008.

MIZUKAMI, M. G. N. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU, 1986.

MONTANA, P.J.; BRUCE, H.C. *Administração*. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOVAES, M. H. *Psicologia da criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1987.

OLIVEIRA, M. K. *Vygotsky: Aprendizado e desenvolvimento um processo sócio-histórico*. 4 ed. São Paulo: Scipicione, 1993.

ORLANDI, E., P. *Análise do discurso: princípios e procedimentos*. 3 ed. Campinas, SP: Pontes, 2001.

OSTROWER, F. *Criatividades e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

PALAES, M. L. W. *O conceito de Criatividade: uma análise da perspectiva curricular*. Dissertação de Mestrado em Educação da Universidade São Francisco, Itatiba, SP, defendida no ano de 2004.

PEREIRA, M. L. F. *Como transformar os gerentes em líderes de pessoas*. IN: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (orgs). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PIAGET, J. *Criatividade*. In VASCONCELLOS, Mário Sérgio (org). *Criatividade: Psicologia, Educação e Conhecimento do Novo*. São Paulo: Moderna, 2001.

PINHEIRO, O. G. *Entrevista: uma prática discursiva*. IN: SPINK, Mary Jane (org). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teórico metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.

PINO, A. *O conceito da mediação semiótica em Vygotsky e seu papel na explicação do psiquismo humano*. Caderno CEDES. Campinas: Papirus, nº24, p.32-43, 1991.

_____. *As categorias de público e privado na análise do processo de internalização*. Educação e sociedade, nº 42, agosto/1992.

_____. *Imaginário e produções imaginárias: reflexões em educação*. IN: DA ROS, Silvia Zanata. MAHEIRIE, Kátia. ZANELLA, Andréa V. (orgs). *Relações estéticas, atividade criadora e imaginação: sujeitos em(em) experiência*. Florianópolis: NUP/CED/UFSC, 2006.

_____. A. Editorial. *Educação e Sociedade*. Campinas, Cedes n. 71, 2000.

PORTAL EMPREENDER PARA TODOS – Empreendedorismo e Gestão Empresarial. 2005. Site que apresenta textos diversos sobre a área da Administração de Empresas. Disponível em: http://www.empreenderparatodos.adm.br/criatividade/mat_06.htm. Acesso em: 03 mar.2008.

REGO, T. C. *VYGOTSKY: uma perspectiva histórico-cultural da educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

ROCHA, M. S. P. M. L. *A constituição social do brincar: modos de abordagem do real e do imaginário no trabalho pedagógico*. Dissertação de Mestrado em Educação da Universidade Estadual de Campinas, SP, defendida no ano de 1994.

- SASS, O. Construtivismo e Currículo. IN <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/> .Acesso em 12 jan. 2006.
- SAVIANI, D. *Escola e democracia*. São Paulo: Cortez, 1987.
- SCHWARTZ, G. Indústrias Criativas. *Época Negócios*, p. 136, setembro 2007.
- SKINNER, B. F. *Sobre o Behaviorismo*. Trad. Maria da Penha Vilalobos. Ed. Cultrix, 1974.
- SKINNER, B. F. *Behaviorismo.psc.br*. Disponível em: <http://www.behaviorismo.psc.br>. Acesso em: 15 jan. 2007.
- SMOLKA, A. L. B.; BRANCO, A. M. U. A. (coord). *Grupo de Trabalho Desenvolvimento e Educação na Perspectiva Sociocultural*. X Simpósio De Pesquisa e Intercâmbio Científico.Aracruz/ Espírito Santo. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. 2004. Disponível em: <http://www.anpepp.org.br/Xsimposio>. Acesso em: 12 dez 2006.
- SMOLKA, A. L.; NOGUEIRA, A. L. H. O desenvolvimento cultural da criança: mediação, dialogia e (inter) regulação. In: OLIVEIRA, M. K.; SOUZA, D. T. R.; REGO, T. C. (orgs.). *Psicologia, educação e as temáticas da vida contemporânea*. São Paulo: Moderna, 2002.
- _____. et. al . *A linguagem e o outro no espaço escolar – Vygotsky e a construção do conhecimento*. Coleção Magistério Formação e Trabalho Pedagógico. Campinas: Papirus, 2005.
- _____. *Experiência e discurso como lugares na memória: a escola e a produção de lugares comuns*. Pro-posições/Universidade Estadual de Campinas, v. 17, n 2(50) mai/ago. 2006.
- _____. *O (im)próprio e o (im)pertinente na apropriação das práticas sociais*. Cadernos CEDES. Campinas: nº 50, p. 26-40, 2000.
- _____. GÓES, M. C. R. Introdução In. SMOLKA, Ana Luiza Bustamante; GÓES, Maria Cecília R. (orgs). *A linguagem e o outro no espaço escolar: Vygotsky e a construção do conhecimento*. Campinas: Papirus, 1993.
- SOUZA, B. C. *Criatividade uma arquitetura cognitiva*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina/ PR. Defendida no ano de 2001.
- SZYMANSKI, H. (org). *A entrevista na pesquisa em educação: a pratica reflexiva*. Brasília: Plano editora, 2002.
- TINAGLI, I. Como a criatividade está a mudar as nossas cidades, empresas e vidas. Convite para a conferencia: Como competir na economia criativa, disponível em: www.indeg.org/portallizer/upload_ficheiros/10_13_Criatividade_nas_Cidades_em_Conferencia.doc. Acesso em: 03 fev.2008

TEIXEIRA, A. C. Crie, inove ou evapore. disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p38.html>. Acesso em: 12 jan 2008.

TORRANCE, E. P.; TORRANCE, J. Pansy. *Pode-se ensinar criatividade*. São Paulo: E.P.V., 1974.

VAINSENER, S. A. *Criatividade em educação: problemas e sugestões*. Trabalho para Discussão. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, n 9, 1982.

VASCONCELOS, I. F. G. *O modelo político e o modelo instrumental de gestão de pessoas: uma análise crítica das contradições discurso prática na implementação de TI em duas organizações nacionais*. FGV-EAESP/GVPESQUISA - Relatório de pesquisa n° 11/2004. Disponível: <http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna.aspx?PagId=DLMJMMTJ&ID=277>

VASCONCELOS, M. S. (org) *Criatividade, psicologia e conhecimento novo*. São Paulo: Moderna, 2001.

VYGOTSKY, L. S. O instrumento e o símbolo no desenvolvimento da criança. In: *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. Tradução de José Cipolla Neto et al. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

_____. *La imaginacion e el arte en la infancia*. (ensaio psicológico). México: Hispanicas, 1987.

_____. *O desenvolvimento psicológico na infância*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. Manuscrito de 1929. *Educação e Sociedade*. Ano XXI, n.º 71 Ano XXI, n.º 71, p. 21-44, jul. 2000.

ZANELLA, A. V.; TITON, A. P. Análise da produção científica sobre criatividade em programas brasileiros de psicologia (1994-2001). *Psicologia em Estudo*. Vol. 10, n.2, p. 305-316, Maringá, mai./ago. 2005.

_____. Concepções de criatividade: movimentos em um contexto de escolarização formal. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000100017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 Maio 2007.

ANEXOS

ANEXO 1A

Roteiro de Entrevista a Alunos

1. Na sua concepção, o que é criatividade? E o que é ser criativo?
2. Você se considera uma pessoa criativa? Em sua opinião, qual o motivo de sua (não) criatividade?
3. Em que situações do seu dia-a-dia você manifesta sua criatividade?
4. Você acha que podemos julgar ou avaliar se, ou o quanto, uma pessoa com a qual estudamos, trabalhamos ou aprendemos é, realmente, criativa? De que forma?
5. Você acredita que a criatividade pode ser aprendida ou desenvolvida em uma pessoa?
 - a. O que ou quem pode desenvolvê-la?
 - b. O que pode, na sua opinião, favorecer a criatividade?
6. Na sua opinião, os seus professores foram/são criativos? Que atitudes eles tem/tiveram para que você assim os considere?
7. A criatividade é algo exigido no seu curso? De que forma?
8. *Somente para os alunos que estão atuando no mercado de trabalho.*
 - c. A criatividade é algo exigido no seu trabalho? De que forma?
 - d. Você acredita que, atualmente, a criatividade é mais exigida das pessoas para conseguirem um emprego ou para se manterem nele? Em sua opinião qual a razão disso?
 - e. Existem pessoas a quem dificilmente se poderia ensinar a ser criativas? Em caso de resposta afirmativa: Quais e por quê?

ANEXO 1B

Roteiro de Entrevista a Professores

1. Na sua concepção o que é criatividade? E o que é ser criativo?
2. Você se considera uma pessoa criativa? Na sua opinião, ser criativo é uma exigência do seu trabalho?
3. Você considera seus alunos criativos? Ao trabalhar os conteúdos de sua disciplina, você possibilita aos alunos manifestarem sua criatividade? Através de que atividades?
4. Você acha que podemos julgar ou avaliar se, ou o quanto, uma pessoa é criativa? De que forma?
5. Você sente alguma dificuldade para trabalhar criativamente os conteúdos de sua disciplina? Quais seriam?
6. Você considera que a criatividade pode ser aprendida ou desenvolvida em uma pessoa?
 - a. O que ou quem pode desenvolvê-la?
 - b. O que pode, na sua opinião, favorecer a criatividade?
 - c. Como educador, você acredita poder influenciar neste processo?
7. Para você, qual a relação existente entre mercado de trabalho, globalização e criatividade? E qual o papel do professor neste cenário?
8. Na sua opinião, os seus professores foram/são criativos? Que atitudes eles têm/tiveram para que você assim os considere?

ANEXO 1C

Roteiro de Entrevista a Gestores

1. Na sua concepção, o que é criatividade? E o que é ser criativo?
2. Você se considera uma pessoa criativa? Em sua opinião, qual o motivo de sua (não) criatividade?
3. A criatividade foi um elemento importante para você vir a ocupar este cargo?
4. Na realização da avaliação de desempenho ou do plano de carreira utilizado por sua empresa o aspecto “criatividade” é levado em consideração? Para quais cargos? Quais os fatores de análise?
5. A criatividade interfere na decisão da (não) contratação do profissional que irá atuar em sua equipe? De que forma?
6. Como você julga ou avalia se, ou o quanto, uma pessoa que entrevista para possível contratação é criativa?
7. Você considera que a criatividade pode ser aprendida ou desenvolvida em uma pessoa?
 - a. O que ou quem pode desenvolvê-la?
 - b. O que pode, na sua opinião, favorecer a criatividade?
 - c. Como gestor, você acredita que pode influenciar neste processo? Como?
8. Na sua opinião, qual a relação entre mercado de trabalho, globalização, criatividade e sucesso profissional?
9. Na sua opinião, os seus professores foram/são criativos? Que atitudes eles têm/tiveram para que você assim os considere?
10. Na sua opinião, os seus gestores são criativos? Que atitudes eles têm/tiveram para que você assim os considere?
11. Seus funcionários são criativos? Em sua opinião, qual o motivo de sua (não) criatividade?
12. Criatividade é algo exigido no seu trabalho? De que forma?
13. A empresa oferece cursos para o desenvolvimento da criatividade dos funcionários? Para quais cargos e áreas?

ANEXO 2

Formato das transcrições

Para análise dos trechos transcritos das entrevistas especificamos que:

1. Os nomes dos sujeitos entrevistados são fictícios.
2. Os nomes fictícios, bem como os respectivos papéis sociais ocupados pelos entrevistados estão especificados à frente dos turnos de fala.

Utilizamos os seguintes símbolos:

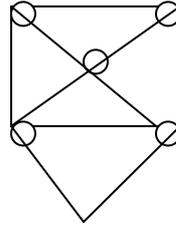
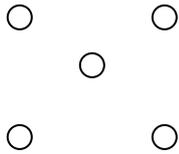
- (.) parênteses com um ponto no interior para indicar pausas
- (r) parênteses com letra(s) no interior para indicar a supressão de fonemas na pronúncia da palavra
- () parênteses sem nada dentro, para indicar as falas inaudíveis ou incompreensíveis
- [...] supressão de trechos de fala
- (()) gestos ou detalhes do contexto

Letras em maiúscula para falas em tom mais elevado

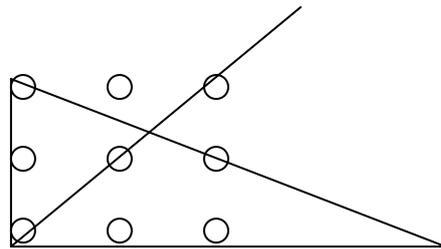
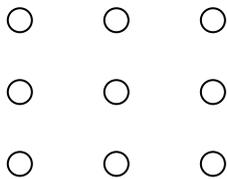
Negrito para os trechos da transcrição destacados nas análises

ANEXO 3

DESAFIO 1: Ligar todos os pontos, sem tirar o lápis ou a caneta do papel e sem passar pela mesma reta.



DESAFIO 2: Ligar nove pontos com 4 retas, sem passar pelos mesmos pontos e sem tirar o lápis ou caneta do papel.



ANEXO 4

Modelo de avaliação de competências do cargo - Seleção

Formulário: Recrutamento e Seleção	Cód.:
------------------------------------	-------

De acordo com as competências listadas no perfil profissiográfico ou na descrição de cargos da vaga em aberto, assinalar no quadro as competências identificadas no candidato.

	Alinhamento e foco	Autoconhecimento /estima	Assertividade	Comunicação	Decisão	Comando	Compostura geral de stress	Criatividade e inovação	Delegação	Desenvolver pessoas	Eficiência produtiva	Estratégia /visão de futuro	Flexibilidade e mudança	Foco no cliente	Iniciativa
Não há evidência dessa competência															
Há alguma evidência dessa competência															
Há forte evidência provada no desempenho do avaliado															
Há evidência plena e o avaliado está em nível de destaque															

Entrevista **Dinâmica de Grupo** **Simulação** **Outros**

Comentários e observações:

Outros:

ANEXO 5

Avaliação de Competências - Processo de Seleção

COMPETÊNCIAS	Não atingiu as expectativas	Atingiu parcialmente as expectativas	Atingiu totalmente as expectativas	Excedeu as expectativas
1. CONHECIMENTO TÉCNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. INICIATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ENERGIA EMPREENDEDORA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. VISÃO DO NEGÓCIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. APRENDIZAGEM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. EXPRESSIVIDADE EMOCIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. TRABALHO EM EQUIPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUMÁRIO DO AVALIADOR

--

Avaliado

Avaliador

Data: ____/____/____.

ANEXO 6

Avaliação individual

QUESITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
Qualidade e Exatidão no trabalho executado.	Sempre superior. Atencioso, prestativo e pró-ativo na realização de seu atendimento e no desempenho de seu trabalho. <input type="checkbox"/>	Bastante acurado no trabalho. Realiza um bom atendimento e prestação de serviços <input type="checkbox"/>	Desempenho satisfatório. Sua acuracidade é regular. <input type="checkbox"/>	Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros e falhas no seu atendimento serviços. <input type="checkbox"/>
Conhecimentos. Grau de conhecimento do trabalho.	Conhece todo o necessário e procura sempre aumentar seus conhecimentos. <input type="checkbox"/>	Conhece todo o necessário, porém não se preocupa em aumentar seus conhecimentos. <input type="checkbox"/>	Conhecimento suficiente do trabalho. <input type="checkbox"/>	Tem pouco conhecimento do trabalho. <input type="checkbox"/>
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas.	Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso. Pensa sempre em termos de ajudar alguém. <input type="checkbox"/>	Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar para o cumprimento dos objetivos. <input type="checkbox"/>	Colabora apenas por demanda. <input type="checkbox"/>	Mostra relutância em colaborar. <input type="checkbox"/>
Produção Volume e quantidade de trabalho.	Ultrapassa sempre as exigências. É ágil e rápido. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente Ultrapassa as exigências. <input type="checkbox"/>	Satisfaz às exigências. <input type="checkbox"/>	Sempre abaixo das exigências. Muito lento. <input type="checkbox"/>
Situações Problemas (Criatividade)	Alto índice de intuição e de apreensão, possui grande “jogo de cintura”. <input type="checkbox"/>	Boa capacidade de intuição e apreensão; consegue lidar com problemas e, na medida do possível, consegue resolve-los. <input type="checkbox"/>	Tem dificuldade para lidar com problemas, sempre necessita de ajuda. <input type="checkbox"/>	Pouca ou nenhuma capacidade de intuição e apreensão. <input type="checkbox"/>

Recomendações:

Treinamento Técnico

Mudança de Atividade

Treinamento Comportamental

Monitoração/Acompanhamento

Orientação Individual

Encaminhamento ao RH

OUTROS: _____

Responsável pela avaliação: _____

ANEXO 7

Competências de gestão organizacional, de pessoas e equipes

COMPETENCIA: LIDERANÇA		
Definição: catalisa as energias das pessoas e equipes, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo parcerias e comprometimento, estimulando o auto-desenvolvimento e auto-realização, dentro de um clima de motivação e moral elevados.		
1	Utiliza com sabedoria e ética a parcela de autoridade formal do seu cargo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
2	Age de maneira assertiva no tratamento das questões que exijam a manifestação de autoridade e de poder.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
3	Procura influenciar as pessoas no sentido das melhores formas e meios de execução do trabalho, ao invés da imposição.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
4	Faz dos seus comportamentos e estilos de liderança uma plataforma de inspiração para seus colaboradores e demais pessoas da sua esfera de relações e de influência.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
COMPETENCIA: CRIATIVIDADE		
Definição: capacidade para conceber, apresentar e viabilizar soluções originais, inovadoras e adequadas.		
1	Mostra-se como mente aberta para novas idéias e oportunidades.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
2	Busca sempre uma nova forma de agir, diante dos problemas e de demandas do cotidiano.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
3	Incentiva as pessoas sob sua influência no sentido da abertura para novas idéias e para a melhores formas para implementá-las com resultados positivos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0
4	Promove a renovação e a inovação como marcas determinantes da sua atuação e dos seus comportamentos no dia dia-a-dia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0

INSTRUÇÕES: Formulário de Gerenciamento de Desempenho Individual

1. O instrumento de gerenciamento de desempenho está dividido em “Competências” e “Comportamentos”.
2. Os comportamentos traduzem as ações características de cada uma das competências e devem ser entendidos, no contexto desse documento e da prática de Gestão das Competências da Empresa, como indicadores.
3. A sua avaliação deverá caracterizar as situações que de fato ocorrem e não a sua opinião sobre o avaliado.
4. O instrumento oferece uma escala de pontuação e você marcará apenas um, da seguinte forma:
 - Marque 100 na escala de pontuação quando o avaliado “sempre emite” este comportamento.
 - Marque de 90 a 70 na escala de pontuação quando o avaliado “freqüentemente emite” este comportamento.
 - Marque de 60 a 50 na escala de pontuação quando o avaliado emite com “pouca freqüência” este comportamento.
 - Marque de 40 a 30 na escala de pontuação quando o avaliado “raramente emite” este comportamento.
 - Marque de 20 a 0 na escala de pontuação quando o avaliado “nunca emite” este comportamento.

ANEXO 8

Textos diversos da área da Administração de Empresas

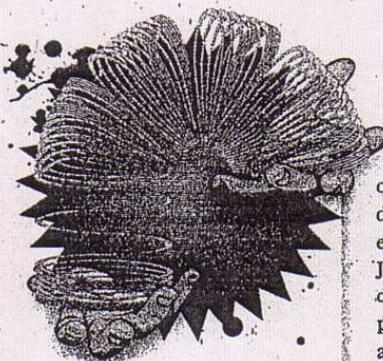


Indústrias criativas

A sobrevivência dos negócios depende hoje menos da gestão e mais da intensidade com que se dá a convergência digital entre produção e criação

Nada no mundo da inteligência dos negócios prosperou tanto, nos últimos anos, como os MBAs. Paradoxalmente, o tremendo sucesso comercial dos cursos de especialização em administração de empresas coincidiu com o momento em que o tema fundamental para os negócios, em vez de gestão, passou a ser as misteriosas e desafiadoras tarefas da criação e da inovação. Não há fórmula, modelo ou receita infalível nessa área, cuja essência é justamente exigir a ruptura praticamente contínua com figurinos e tradições. Inovação e criação ganharam peso nas estratégias empresariais e até mesmo em políticas públicas a partir do final do século 19, quando ciência, tecnologia e produção passaram a convergir.

No final do século 20 ocorreu uma mudança importante de ênfase. Foi na era Thatcher que o governo inglês começou a usar a expressão "indústrias criativas" para designar um setor específico da economia. "São criativas as indústrias que têm sua origem na criatividade, competência e talento individuais e que têm um potencial de geração de riqueza e empregos pela criação e exploração de propriedade intelectual", definiu, em 2001, o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte da Inglaterra.



Empresas de conteúdo faturam no Japão quase o mesmo que a indústria automobilística

terra. Sucede que, em inglês, o termo industry é bastante ambíguo, vai além da manufatura e usualmente designa setor. Os setores intensivos em criatividade seriam, portanto, a publicidade, a arquitetura e as artes, assim como o design, a moda, o audiovisual (cinema, TV, rádio, fotografia), a produção de software, jogos de computador, conteúdo digital, música, espetáculos e outros conteúdos.

A própria definição acaba transbordando seus limites na medida em que todas as empresas, setores e mercados simplesmente deixariam de existir se não aparecessem, aos olhos dos consumidores, investidores e produtores como objetos feitos

ou visceralmente dependentes de design, mídia, software, conteúdo e, acima de tudo, digitalização. O Japão, por exemplo, criou há cerca de cinco anos uma associação de produtores de conteúdos digitais, a partir de uma decisão estratégica do governo que também restringe a noção de setor criativo a empresas que produzem e distribuem conteúdo - o que inclui os videogames, mas exclui os jogos de azar. Se fossem considerados, a exemplo do que ocorre nos Estados Unidos, o "setor" criativo seria maior que a indústria automobilística japonesa!

Resumo da ópera (aliás, um dos mais antigos e complexos produtos de entretenimento): não existe consenso quanto ao que efetivamente deve ser medido como setor criativo. Uma vez que a competitividade das empresas e o futuro das economias passam, em todos os setores, pela incessante valorização dos direitos de propriedade intelectual, muita gente boa começou a falar em economia criativa como a marca do novo capitalismo. A única certeza é que a sobrevivência dos negócios depende menos da gestão de matérias-primas e cada vez mais da intensidade com que ocorre a convergência entre produção e criação. ■

ICONOMIA É A ECONOMIA DA INFORMAÇÃO QUE PRODUZ VALOR POR MEIO DE IMAGENS, ÍCONES E IDÉIAS



FAÇA O SEU CADASTRO NO PORTAL



Portal sobre Empreendedorismo e Gestão Empresarial
Cursos e Eventos
Links Úteis
Downloads
Fale Conosco
Homo Page

Acessa Fácil =>

Tema

Buscar


EDUCAÇÃO EXECUTIVA

- .. CURSOS ON LINE:
- PLANO DE NEGÓCIOS
- GESTÃO DE PESSOAS
- GESTÃO DE EQUIPES
- GESTÃO DE CARREIRA
- FLUXO DE CAIXA
- GERÊNCIA FINANCEIRA
- MKT DE SERVIÇOS
- MKT REL. E CRM
- GERÊNCIA DE MKT
- TÉCNICA DE VENDAS
- ADMINISTRAÇÃO DE RH E MUITO MAIS...



CLIQUE AQUI

Dicas Práticas

RECURSOS HUMANOS MANTENHA SEUS BONS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA: Melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários ainda traz um benefício extra: a diminuição do Índice de rotatividade (turn over), na sua empresa...

Livros

MARKETING - PLANO DE MARKETING PASSO A PASSO: Este livro fornece, no estilo "receita de bolo", todas as ferramentas para a elaboração de um Plano de Marketing...

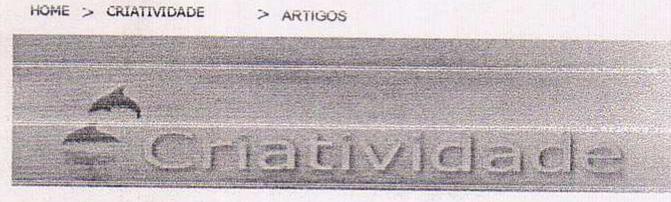
Clique Aqui para ver este e outros livros indicados pelo Portal.

Entrevista

MAURO BRAGA SUA EXCELÊNCIA, O CLIENTE -Numa empresa todos estão comprometidos com a satisfação total dos clientes. A empresa depende dos clientes para cumprir sua função social. É fácil atestar fazendo a pergunta: "O que estou fazendo agrega valor ao cliente?" Não? Então isto não é importante para empresa...

Palestras

Palestras On Line
AULAVOX: excelentes palestras



ASSIM CAMINHA A CRIATIVIDADE
por Armando Pastore

Será um Dom? Ser criativo é Ter alguma coisa especial que o diferencia de outras pessoas e torna-o apto a disputar melhores posições na vida pessoal e profissional?

Ao consultar qualquer especialista ou entendido no assunto as respostas a essas duas questões será: Criatividade não é uma dádiva divina e poderá torná-lo uma pessoa especial, capaz de assumir novas posições dentro das organizações ou assumir a dianteira frente à concorrência.

O novo paradigma criado pelas instituições é: frente a um mundo em constantes mudanças é preciso antes de mais nada ser criativo.

A cada dia surgem novos livros e autores que exploram a questão da criatividade como um remédio que cura todos os males, possível de ser administrado em potentes doses.

Existe um cheiro de milagre no ar. Será possível que após a leitura de um livro ou de participar de um seminário de mais ou menos 20 horas, passarei a ser criativo e, portanto perfeitamente preparado para enfrentar novas realidades?

Antes de dar minha resposta, vou expor o que consegui verificar após a leitura de alguns livros, da participação em diversos seminários e de ministrar alguns cursos sobre o tema.

No início tudo que temos é um problema a resolver. Pode ser uma coisa trivial ou corriqueira, pode ser algo complexo, ou ainda uma necessidade de colocar para fora um algo que nos incomoda. Precisamos em primeiro lugar estar conscientes de três pontos básicos:

- a) Ter um claro entendimento do problema ou do que queremos;
- b) Familiarizarmo-nos ao máximo com todas as regras do problema; e;
- c) Descobrirmos o maior número de brechas possíveis.

Quase que ao mesmo tempo passamos a pensar e repensar sobre possíveis soluções. Surgem muitas idéias e nenhuma parece nos satisfazer. A essa fase do processo criativo chamamos de **PREPARAÇÃO**. Nele definimos com clareza o que queremos e temos inúmeras idéias sobre o que fazer. A próxima etapa do processo, não menos importante, ocorre quando cansados ou com outras coisas a fazer deixamos de lado a questão. Nesse momento cada um de nós guarda numa gaveta no nosso cérebro, que fica à disposição do nosso inconsciente. Como diz Daniel Goleman no livro O ESPÍRITO CRIATIVO "ficamos mais receptivos de sugestões da mente inconsciente nos momentos de devaneio, quando não estamos pensando em nada em particular. Por isso, o sonhar acordado é tão útil na busca da criatividade". Essa etapa é chamada de **INCUBAÇÃO**.

A próxima etapa desse processo é a INSPIRAÇÃO - é aquele momento que surge de repente e nos dá uma idéia do que fazer, a solução, a base, enfim sempre aparece quando menos se espera. Algumas pessoas tem quando estão tomando banho, outras quando caminham no parque, a **INSPIRAÇÃO** varia de acordo com cada pessoa. É o momento de falar: Achei. Um momento tão peculiar e importante que podemos dizer que estamos mais envolvidos com a emoção do que com a razão. O coração fala mais alto do que a mente.

Felizmente não é o final do processo, é preciso provar, testar e verificar se aquela centelha, que trouxe uma felicidade incomum no momento anterior, pode ser aplicada. Essa é a fase final do processo criativo e é denominada de **VERIFICAÇÃO**. É aqui onde pode se verificar se a idéia que tivemos é viável. É aqui que sentimos as frustrações, pois na grande parte das vezes, não são idéias aplicáveis. Não podem ser verificadas.

A frustração no processo criativo é algo tão normal quanto aprender a caminhar. Tentamos uma, duas, muitas vezes, até que conseguimos achar a solução do problema. É nesse momento que muitas vezes nos decepcionamos e dizemos não somos criativos, apenas sonhadores. Criatividade é um Dom e eu não o recebi quando nasci e tantas outras frases e ditados, que nos colocam como os últimos dos últimos.

As perguntas que fazemos agora começam a ficar mais claras. Nos seminários e nos livros parece tudo tão fácil. Por que não consigo? Alguns autores escrevem, mas,

PEC CATHO

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

45 cursos on line em Gestão Empresarial (diversas áreas) para treinar todos os seus colaboradores. PLANOS ESPECIAIS DE PAGAMENTO. CLIQUE AQUI SAIBA MAIS

Sobre o Portal

- QUEM SOMOS
- CADASTRO BOLETIM
- PUBLICIDADE
- POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Publicidade



tudo para o seu sucesso!





Informações

MELHORIAS

gerando soluções de sucesso

Apoio

Schoolmail Express

Cursos de Marketing e Vendas

Pensare Consultoria

www.pensareweb.com.br

AULAVOX

Negócios e Educação

ursos on line. Veja a programação.

Downloads

Arquivos Zipados
Aqui você poderá baixar mais e 80 arquivos contendo Books, Planilhas, Informações. Dicas sobre as mais diversas atividades empreendedoras e empresariais...

Para Refletir

PRINCÍPIO 90/10!
90% da vida estão relacionados com o que se passa com você, e os outros 10% a vida está relacionada com a forma como você reage ao que se passa com você...

ação Social

ESCOLA É TUDO DE BOM!
Um projeto inovador e produtivo vem sendo desenvolvido em escolas estaduais, municipais e particulares...

poucos conseguem ler que a **FRUSTRAÇÃO** é parte importante do processo. É preciso aprender a dominá-la e tentar de novo, e, de novo, e de novo. De modo que podemos dizer que as **regras ocultas da criatividade são PRATICAR, PRATICAR E PRATICAR.**

Estamos acostumados a ouvir desde crianças a palavra **NÃO**, mas quando falamos para nós mesmos a dimensão é muito maior: o **NÃO** interior é imenso e destruidor.

Nos livros e seminários, aprendemos com exercícios a realmente sermos criativos, porque depois não conseguimos por em prática?

A questão não é simples de responder. Vamos pensar que existem algumas **condições para que a Criatividade aconteça**:

1. É preciso que tenhamos pessoas criativas.
2. Além disso, é preciso que o ambiente onde trabalhamos seja criativo.
3. Ainda é necessário que o processo de termos idéias seja criativo.
4. E por último é preciso que desenvolvamos um produto criativo.

Propiciados pela linguagem fácil dos autores ou dos consultores, isso aparece com facilidade. Todos nós podemos ser criativos. Realizando os exercícios propostos poderemos facilmente comprovar. **O ambiente é criativo, onde os bloqueios e regras, geralmente impostos pelas organizações ou pela sociedade, praticamente não existem.** Os processos criativos são explicados com detalhes e, regra geral, consistem em termos uma **explosão de idéias** sobre uma determinada questão. Ao final, somos premiados com resultados surpreendentes. Os produtos são criativos. Os exemplos que são apresentados demonstram isso com clareza.

Ao voltarmos para o nosso dia a dia, deparamo-nos com condições que favorecem nossos bloqueios pessoais (continuamos achando que assim não dá). Os ambientes de trabalho não permitem que tenhamos condições de sermos livre para termos idéias. Temos que trabalhar sim, mas das 8 as 18 horas. Alguns processos criativos, que no seminário pareciam fantásticos, parecem ridículos frente a imensa gama de problemas que temos a resolver. Os produtos criativos que nos pedem são exatamente iguais aos de ontem, parecem ser cópia dos de hoje e provavelmente serão idênticos aos de amanhã. Enfim gostaríamos que o autor do livro ou aquele consultor trabalhasse no nosso lugar.

Minha resposta é que, logo depois da leitura do livro ou da participação no seminário, antes de sair dando murro em ponta de faca, ou ficar se lamentando, decepcionado pelo tempo perdido, faça a seguinte reflexão: **POSSO CONSTRUIR UMA ESTRUTURA QUE FAVOREÇA A CRIATIVIDADE.**

Construir uma estrutura para criatividade é:

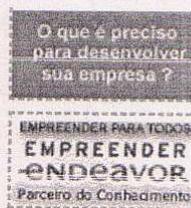
- Buscar a pessoa criativa que existe dentro de cada um de nós. Praticando, errando e aprendendo, reaprendendo. **Pessoas criativas são fiuentes, tem muitas idéias.** Tem flexibilidade e originalidade. Elaboram constantemente. São sensíveis. Buscam a liberdade com vigor e luta; toleram a possibilidade de ser isso, mas também aquilo. **Aprendem a trabalhar em ambientes pouco ou sem nenhuma estruturação.**
- Dimensionar um ambiente criativo que permita constantes desafios. Liberdade e suporte a idéias. Um local onde exista confiança e abertura. Dinamismo e vivacidade para **podermos praticar.** Um lugar onde a diversão e o bom humor imperem (aliás, nunca vi criatividade com pessoas mal humoradas ou sérias). Um local onde assumir riscos é aceitável e permitido. Onde tenhamos tempo para idéias, debates e conflitos.
- Escolher processos criativos que produzam uma grande quantidade de idéias, que permitam a suspensão de julgamentos, preconceitos e estereótipos, que propiciem a **busca do novo, do extraordinário e do incomum** e, que permita a construção em cima de idéias.
- Criar um produto criativo para atender as necessidades do cliente. Encantá-lo com **algo novo ou com uma adaptação.** É preciso conhecer o que realmente quer o seu cliente. (às vezes o seu cliente é você) Só assim teremos produtos criativos.

Fique atento com promessas de resultados em pouco tempo, em adquirir diferencial competitivo, ou soluções mágicas. Criatividade é como musculação, os resultados costumam aparecer depois de um tempo de malhação, suor e cansaço. Podemos abreviar em muito o tempo que necessitamos para aprendermos sobre CRIATIVIDADE, mas lembre-se, a ilusão é prima em primeiro grau da frustração.

A Criatividade é uma mudança interna antes de externa. Ela faz bem as pessoas que a praticam e levam-nas a ter satisfação pessoal. Ela nos faz enxergar por outros olhos e de outras maneiras. Quando ela desperta anima toda uma maneira de ser, o desejo de inovar, de explorar novas formas de fazer as coisas, de transformar sonhos em realidade.

Armando Pastore Mendes Ribeiro - Sócio Diretor da PENSARE, Consultoria, Treinamento e Promoção de Eventos SC Ltda. Telefones: 0 XX 41 3338.1587/9994.8007
- e-mail: armando@pensareweb.com.br
- Site: <http://www.pensareweb.com.br>

- mais artigos sobre CRIATIVIDADE



Abrir em PDF (2,3 MB)
Download ZIP (2,2 MB)



FAÇA O SEU CADASTRO NO PORTAL



Portal sobre Empreendedorismo e Gestão Empresarial

Cursos e Eventos

Links Úteis

Downloads

Fale Conosco

Home Page

Acesso Fácil =>

Tema

Buscar



- CURSOS ON LINE:**
- PLANO DE NEGÓCIOS
 - GESTÃO DE PESSOAS
 - GESTÃO DE EQUIPES
 - GESTÃO DE CARREIRA
 - FLUXO DE CAIXA
 - GERÊNCIA FINANCEIRA
 - MKT DE SERVIÇOS
 - MKT REL. E CRM
 - GERÊNCIA DE MKT
 - TÉCNICA DE VENDAS
 - ADMINISTRAÇÃO DE RH
 - MUITO MAIS...

Manual do Empresário



CLIQUE AQUI

Práticas

CURSOS HUMANOS

ANTENHA SEUS BONS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA: Melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários ainda traz um benefício extra: a diminuição do índice de rotatividade (turnover), na sua empresa...

Revistas

MARKETING - PLANO DE MARKETING PASSO A PASSO: Este livro fornece, em estilo "receita de bolo", todas as ferramentas para a elaboração de um Plano de Marketing...

CLIQUE AQUI para ver este e outros livros indicados pelo portal.

Revista

DIÁRIO BRAGA DA EXCELÊNCIA, O CLIENTE: Numa empresa os clientes estão comprometidos com a satisfação total dos clientes. A empresa depende dos clientes para cumprir sua função social. Como atestar fazendo a pergunta: "O que estou fazendo para valorizar o cliente?" Não? Isso não é importante para a empresa...

Revistas

Revistas On Line
AVOX: excelentes palestras

HOME > CRIATIVIDADE > ARTIGOS



INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

por Autor Desconhecido

Neste século XXI surgem novos problemas e novas oportunidades que exigem novas maneiras de pensar. A habilidade para gerar idéias inovadoras será a diferença entre ter ou não sucesso. O grande desafio das empresas é como inovar. Porém, muitas ainda fazem o processo da inovação bem mais difícil do que precisaria ser.

Através de idéias criativas e inovadoras faça mais com menos, aumente a lucratividade, reduza custos, desenvolva novos produtos, identifique novos canais de distribuição, simplifique processos, melhore a qualidade de vida e muito mais.

Transforme seus funcionários em "agentes de inovação". O primeiro passo é habilitá-los a usarem todo o seu potencial criativo para que gerem idéias inovadoras.

A capacidade de criar e implementar as idéias é o que produzirá a inovação como diferencial competitivo.

- Se você tiver o desafio de solucionar um problema crítico ou identificar uma oportunidade, veja o que precisará:
- Um desafio que motive as pessoas a comprometerem-se com os objetivos.
 - Um foco bem definido no cliente.
 - Pessoas capacitadas para gerar idéias inovadoras e originais.
 - Um sistema para coletar e avaliar todas as idéias produzidas.
 - Uma cultura que valorize a produção de idéias e a inovação.

Para produzir muitas inovações, são necessárias três condições básicas: **TREINAMENTO, APLICAÇÃO E AMBIENTE.**

TREINAMENTO
Concentra o foco na pessoa. Quem tem as idéias são os indivíduos, não as equipes ou a empresa. As pessoas têm seus próprios pensamentos e idéias. Quanto melhor eles souberem gerar idéias, melhor o resultado de inovação para a empresa.

APLICAÇÃO
Concentra o foco na equipe. Estas são formadas para solucionar problemas e/ou identificar oportunidades. É importante que todos os componentes do grupo conheçam o mesmo processo e usem as mesmas técnicas para que alcancem os resultados desejados de inovação.

AMBIENTE
Concentra o foco na empresa, no ambiente. O clima organizacional deve permitir questionamentos, estimular a diversidade de idéias, estimular o desafio, saber reconhecer.

"Problemas são como ervas daninhas. Quanto mais você as ignora mais elas crescem" - Bert Decker

Um problema é uma situação perplexa, preocupante, desafiadora. Quase sempre este ponto de vista é porque as pessoas vêem conflito em uma situação que foi denominada problema. Entretanto, os pontos de vista diferem de uma pessoa para outra. Sob outro ângulo, considere um problema como um desafio.

Evite que velhos costumes, hábitos, tendência em usar modelos já consagrados impeçam que você veja uma oportunidade ou um desafio em cada situação. "Os problemas existem para serem solucionados criativamente." Com esta premissa na cabeça, o Dr. Alex Oxborn criou o "Creative Problem Solving Model", um processo sistêmico para a solução de problemas.

Use este sistema para usar o seu potencial criativo não apenas para solucionar problemas, mas também para descobrir novas oportunidades. Seja na vida pessoal, profissional, na empresa, nos negócios.

Este Processo de Inovação é muito adequado para pessoas que ainda não tiveram experiência na área da Criatividade e também para aqueles que pretendem incrementar suas habilidades nesta área.



45 cursos on line em Gestão Empresarial (diversas áreas) para treinar todos os seus colaboradores. PLANOS ESPECIAIS DE PAGAMENTO. CLIQUE AQUI SAIBA MAIS

Sobre o Portal

- QUEM SOMOS
- CADASTRO BOLETIM
- PUBLICIDADE
- POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Publicidade

CRM
vendas

EARTH

Informações

MELHORIAS
gerando soluções de sucesso

Apoio

Schoolmail Express
Cursos de Marketing e Vendas

Pensare Consultoria
www.pensareweb.com.br

AULAVOX
Negócios e Educação



A Criatividade como Diferencial

24 de abril de 2006 às 17:07

"Sonhe, imagine, analise e ponha em prática. Faça diferente! Qualquer hora é hora, qualquer lugar é lugar para criar" Maria Inês Felipe

Criatividade para que? Como gerar idéias? Ser criativo é ser diferente? Essas são as primeiras perguntas que surgem na nossa consciência.

Eu tenho que ser criativo? Ser diferente? Ou é apenas mais um requisito a ser exigido pelas empresas? Estamos acostumados a considerar a criatividade como algo pessoal, intransferível e eloquente. Engano nosso! É algo que poderá ser desenvolvido e que deve fazer parte da nossa vida, do nosso estio, da nossa competência e comportamento.

Sem grandes investimentos a empresa poderá propiciar ações criativas, dando a liberdade de opinar, errar, aprender com estes erros e, principalmente, de buscar alternativas de diferenciação nos produtos e serviços. Hoje em dia, o ato de criar ou inovar não se restringe apenas ao empreendedor.

É necessário que haja uma ação conjunta entre empregados e empreendedor. Buscar o diferencial é oferecer algo a mais do que o cliente esperava, atrair sua preferência, adaptar-se às suas necessidades, modificar produtos, buscar soluções, estratégicas, fugir do convencional. A criatividade é um fenômeno que se move entre os atributos dos homens e as exigências da sociedade. Considerando que as empresas fazem parte de uma sociedade o incentivo à criatividade implica num bem que é criado para a mesma.

A empresa deverá investir em cursos que despertem no empregado a sua imaginação, experimentação, objetivando inovações, melhorias nos processos, racionalização de mão- de obra, de materiais e tecnologia, comunicação eficaz, etc.

Dentro do cenário atual do país, não há dúvida de que o trabalhador possui condições básicas para tornar-se uma pessoa mais criativa do que já é. Muito embora a socialização e a cultura de algumas organizações tende a diminuir esta potencialidade, principalmente pelas práticas das ações rotineiras.

Trata-se de recursos valiosos de que dispomos e que necessitam ser cultivados pelas organizações através de técnicas de geração de idéias, de resolução criativa de problemas, analogias não usuais, pensamentos divergentes e convergentes. etc. Dessa forma, todos poderão "sonhar", analisar, testar e posteriormente concretizar a idéia inicial.

Cabe também ressaltar a importância do envolvimento geral da organização desde a presidência até os cargos operacionais, nos programas de implantação de criatividade. Ou seja, deverá fazer parte da estratégia e cultura da organização.

Podemos perceber uma grande revolução quebra de paradigmas, onde não somente os chefes e o empreendedor devem ser criativos na organização.

A criatividade está relacionada com processos de pensamento, imaginação, intuição e originalidade. Podemos perceber que se trata de características importantes para um profissional de sucesso, aliado, é claro, aos conhecimentos técnicos e demais habilidades necessária.

Estimular a criatividade é estimular também a flexibilidade a visão de futuro, a autonomia os trabalhos em equipes, a liderança, buscar soluções alternativas etc. Num mundo de mudanças, marcado por turbulências e incertezas; tudo isso torna-se fundamental.

A criatividade humana não é temporal, é um patrimônio do ser humano e que deve ser compartilhado neta sociedade. Ou seja, devemos criar ou inovar algo a ser aproveitado pela sociedade. Em alguns casos, é necessário mudar de pensamento. Desta forma, não há hora marcada para criar, pois tal prática deve ser constantemente estimulada e desenvolvida pelas empresas através de uma sistematização e preparação das mesmas para este novo cenário.

Devemos estar constantemente criando estratégias de ação, soluções diferentes para os diversos problemas nas organizações, criando novos produtos, inovando os já existentes. Só assim as empresas se tornarão criativas e competitivas. Por ser o ato de criar compartilhado com a sociedade, a organização deve servi-la. Nada mais justo, então, desenvolver a criatividade para a superação das expectativas dos clientes.

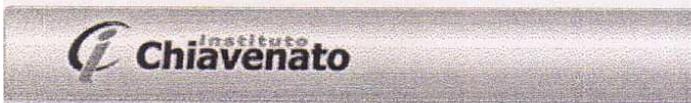
Quais as vantagens de atuarmos com pessoas criativas?

- Serem empreendedoras;
- Curiosas e atualizadas;
- Agressivas e auto-suficientes;
- Persistentes e perseverantes;
- Autônomas e corajosas;
- Sempre bem informadas;
- Auto-disciplinadas em busca de auto-realização e
- Auto-motivadores e motivantes.

Obstáculos que impedem a criatividade:

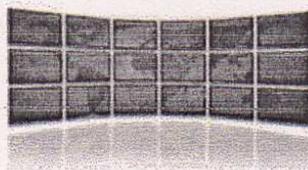
- Velhas idéias, paradigmas, chavões;
 - Fronteiras, dificuldades imaginárias;
 - Conformismo;
 - Desistência;
 - Preguiça mental;
 - Medo do ridículo e de errar, tudo tem que ser certo;
 - Pouco ou nenhum incentivo por parte da organização;
 - Excesso de lógica;
 - Resistência a quebra de modelos mentais.
- Ventos favoráveis que facilitam a criatividade:**
- Motivar as pessoas a ver a realidade sob novos olhos;
 - Usar imagens visuais, auditivas;
 - Gerar idéias fluidas, sem julgamento;
 - Perceber, observar coisas que não são observadas pelos demais;
 - Brincar com as idéias, criando multiplicidade;
 - Buscar conciliação de opostos;
 - Usar os erros comeditos para aprendizagem;
 - Quebrar padrões, rotinas, etc.;
 - Predisposição interna;
 - Humor;
 - Desafie as normas e
 - Receptividade as novas idéias, tanto as suas como as dos demais.
- Melhores momentos do Oscar da Criatividade:**
- Cantando no chuveiro;
 - No trânsito, na fila do cinema, no metrô;
 - Escutando um sermão, dos mais diversos;
 - Fazendo trabalhos manuais;
 - Durante a insônia;
 - Academia de ginástica;
 - Durante reuniões improdutivas;
 - Na casa da sogra;
 - No ócio;
 - Ou sob pressão.

Publicado na revista : RH EM SÍNTESE 23 Julho/Agosto 1998 - Ano IV



busca:
[busca avançada](#)

- [INSTITUCIONAL](#)
- [PUBLICAÇÕES](#)
- [TECNOLOGIA EDUCACIONAL](#)
- [PROGRAMAS EMPRESARIAIS](#)
- [PESQUISA & CONHECIMENTO](#)



**Conhecimento é feito de informação.
 Competência é feita de formação.**



identificação:
 e-mail:
 senha:
[não sou cadastrado](#)
[lembrar senha](#)

- [Mais informações](#)
- [Indicar o Curso](#)
- [Versão para Impressão](#)

programas competências pessoais

[informações](#)

[Clique aqui para obter mais informações](#)

Próximos programas:

No momento não existem Programas Abertos!

Áreas de atuação:

- [Gestão de Negócios](#)
- [Gestão de Pessoas](#)
- [Competências Pessoais](#)
- [Estratégia Empresarial](#)

[Consulte a agenda de cursos abertos](#)

Criatividade e Visão de Oportunidades



No ambiente competitiva em que vivemos e viveremos no futuro, torna-se evidente, a cada dia, que o tamanho ou dianteira no mercado de qualquer empresa já não garante, a ela, supremacia continuada. A nova palavra de ordem é velocidade de mudança e inovação. "As empresas ágeis almoçarão as lentas". O mesmo se aplica aos executivos empresariais e empreendedores de todos os matizes. Não importa quão bem preparados estejam, não podem "dormir ao volante". Precisam manter sua dianteira através de renovação constante, acionada pela criatividade e capacidade de inovação. Este programa mostra como.

conteúdo do programa

Abertura
 Vertentes do pensamento
Raciocínio crítico e raciocínio criativo

Os fundamentos do Pensamento Criativo
 Intuição, informalidade, supressão do Bloqueio crítico
 Fluência de Ideias – Métodos para agitação

Como ser mais criativo e inovador - o tempo todo
 Transitando do caos para o pensamento deliberado
 Utilizando do "checking list" de Osborn

Desenvolvendo a cultura profissional e pessoal para a inovação
 Pesquisa e organização do conhecimento
Abertura da mente para novas respostas.

Alternando pensamento convergente e divergente para melhores resultados
 Construção de metáforas para envolvimento
 Afastamento e incubação

Aplicação da metodologia "CPS" (Creative Problem Solving)
 Para vencer desafios nos negócios
 Para vencer desafios na esfera pessoal

aplicação

Reunião de trabalho (workshop) 100% operacional, com a utilização de procedimentos e instrumentos específicos em exercícios individuais e grupais. Questionamentos e respostas apoiados por data-show e anotações emergentes em flip-charts. Conteúdo apostilhado em "Cadernos de Anotações".

público-alvo

Executivos empresariais, gerentes e aspirantes a postos gerenciais, empreendedores privados e profissionais liberais.

pré-requisitos

Ocupantes ou aspirantes a cargos gerenciais.

[coordenação](#)



Mitsu Sugimoto Araújo
 Pedagoga, formada e pós graduada pela PUC-SP e APG pela Amana-Key, especializada em Gestão de Conhecimento e RH pela Fundação Getúlio Vargas, Educação Corporativa pela USP, Administração de Negócios pelo INSEAD, Treinamento Vivencial de Equipes (in door e out door) e Vendas, Facilitadora CPS e... [LEIA MAIS](#)



Roberto Koury Menescal
 Bacharel em Administração e Direito, com formação em comércio exterior nos Estados Unidos. Líder Membro da Creative Foundation Education, Boston -MA e facilitador em processo criativo certificado pelo Creative Problem Solving Institute, Buffalo-NY. Diretor da ACE Associates Consultoria - Brasília... [LEIA MAIS](#)



Os desafios da autoliderança

Reprodução da matéria de capa da Revista T&D - Desenvolvendo Pessoas, edição de Março/2001



Foto: Luviggioco

POR PETER BARTH

“Nosso maior desafio não é liderarmos outros mas, sermos líderes de nós mesmos”

“**M**eu chefe me prejudicou...” “Fulano fez uma safadeza comigo...” “A empresa não me dá oportunidade para crescer...” “Com um governo desses, não dá para trabalhar dentro da lei...” “A crise me pegou de surpresa...” “Com o desemprego rondando por aí, não dá para assumir riscos...” São frases que todos nós já tivemos a oportunidade de ouvir.

É verdade que não vivemos em um mundo perfeito, e que há barreiras e limitações por toda parte. A questão fundamental, porém, é você decidir se está do lado do problema ou do lado da solução. Você tem duas opções: a) se vê como vítima das circunstâncias, e são as outras pessoas ou entidades que decidem o que vai acontecer com você; b) considera-se responsável pelo que acontece com você, de bom ou de ruim. É você quem toma as decisões sobre que rumo vai seguir, que caminho vai trilhar. Qual destas posturas você prefere adotar?

Como no final de contas é você mesmo quem vai arcar com as conseqüências das suas decisões e dos seus atos no curto, médio e longo prazo, é preferível que opte pela segunda alternativa.

Em meus cursos de autoliderança, costumo solicitar aos participantes que preencham o diagrama abaixo, listando o maior número possível de fatores, pessoas, situações ou condições que determinam os limites da sua situação atual e impedem seu progresso. É curioso notar que a quase totalidade das pessoas lista, preponderantemente, fatores externos, de modo que as setas ficam preenchidas como mostra a figura 1.

A seguir, passo um filme de desenho animado, intitulado “Joshua na Caixa”, que mostra um personagem lutando para sair de uma caixa e ficando sem saber o que fazer quando conse-

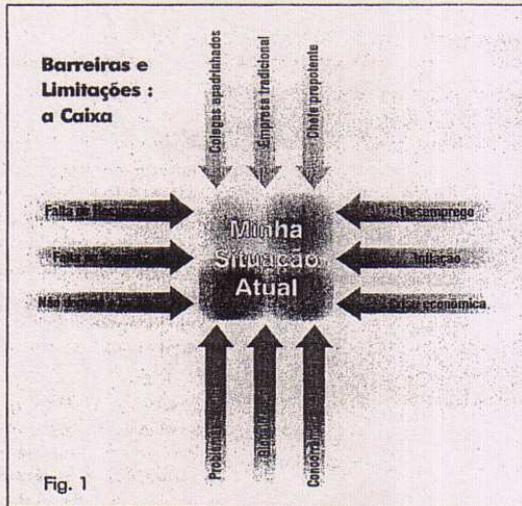


Fig. 1

gue. Quando os participantes debatem sobre o vídeo, emergem conclusões do tipo: “Se não tentarmos, não vamos encontrar a solução para os nossos problemas”; “É preciso ter objetivos claros para saber o que fazer com a nossa liberdade”; “As limitações estão dentro de nós, e não fora”.

Outro exercício simples, mas divertido, propõe o seguinte desafio: “Na figura abaixo há nove pontos. Sem tirar o lápis do papel, desenhe 4 segmentos de reta que passem por todos os 9 pontos e uma só vez em cada um deles”.

Os 9 Pontos

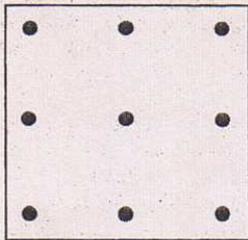


Fig. 2

Se em dois minutos você ainda não conseguiu, pergunte-se: que restrições eu mesmo me imponho e que estão me impedindo de resolver esse problema? Quando você achar a solução, ficará espantado com sua simplicidade. A solução requer que você saia do quadrado formado pelos 9 pontos para poder unilos com apenas 4 retas.

Alguns reclamam e dizem: “Ninguém disse que eu poderia sair dos 9 pontos!”. Mas tampouco alguém disse que não poderiam. Na verdade, nós mesmos nos impomos as restrições, na maioria das vezes. “Está muito difícil”; “Acho que não vou conseguir...”; “Os outros têm melhores condições...”; “Não dá...”; “Outros já tentaram e não deu certo...”.

Num experimento sobre comportamento animal, os pesquisadores colocaram um peixe grande e voraz num tanque cheio de peixinhos (figura3). O peixe grande devorou os peixinhos e quanto mais peixinhos eram colocados no tanque, mais ele se fartava. Num determinado momento, quando o peixe estava

saciado, os pesquisadores baixaram uma lâmina de vidro por um trilho existente no meio do tanque. Na metade que estava isolada pelo vidro, colocaram vários peixinhos. Quando a fome bateu, o peixe grande nadou em direção ao seu almoço, mas bateu de frente no vidro. Mais algumas tentativas e sempre o vidro impedia o seu acesso. Passou algum tempo e o peixe fez mais algumas tentativas, novamente bateu no vidro, até que aprendeu a lição: era impossível alcançar os peixinhos. Silenciosamente, os pesquisadores retiraram a lâmina de vidro e o peixe grande, que já havia aprendido a lição de que “não dá” para chegar até os peixinhos, continuou a nadar em círculos do seu lado do tanque enquanto os peixinhos nadavam do outro lado do tanque. Dois dias depois, o peixe grande havia morrido de fome num tanque cheio de alimento.

Qual é a lição que esta história nos ensina? Quantas vezes deixamos de aproveitar uma oportunidade porque não acreditamos que somos capazes de enfrentar o desafio? Quantas vezes achamos que o sucesso não depende de nós, mas de fatores externos?

Se você acredita que vale a pena assumir os riscos de ao menos tentar, as ferramentas apresentadas a seguir poderão lhe ser muito úteis. Se você ainda acha que não adianta tentar, porque não é você quem faz a diferença, e que seu sucesso e progresso dependem mais dos outros do que de você, as ferramentas talvez não sejam úteis.

Há um provérbio milenar que diz: “Se eu não me empenhar por mim, quem o fará? E se não for agora, quando será?” É válida a pergunta: “O que eu ganho com isso?”. Outra forma de propor a pergunta seria: “O que eu arrisco perder se eu não tomar a iniciativa de promover o meu próprio progresso?” Parece claro que tanto as pessoas, como as empresas, como a própria sociedade, ganham quando as pessoas alcançam níveis mais altos de desempenho e satisfação no trabalho — aliás, não só no trabalho, na vida também. Estudos realizados nos Estados Unidos demonstram que um dos nossos relacionamentos mais críticos é aquele que temos com o nosso chefe imediato. Em muitos casos, infelizmente, esse relacionamento é uma fonte de estresse e de grande desgaste físico e mental. Muitas doenças neurovegetativas e cardiovasculares são, senão ocasionadas, pelo menos agravadas por um relacionamento estressante no trabalho, ao qual dedicamos a maior parte das horas de vigília da nossa vida adulta. Em outras palavras: chefe ruim, mata! Como podemos sair de uma situação infeliz, sufocante e estressante? Você prefere esperar que alguém resolva seus problemas ou você prefere tomar a iniciativa e assumir a liderança? Não há fórmula mágica, mas eis alguns passos que poderão ser úteis:

Os Peixes

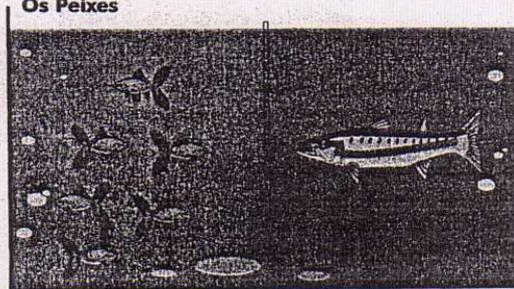


Fig. 3

Fontes de Poder

	Descrição	A desenvolver	Média	Superior
Poder de Posição	Você tem um título ou cargo que lhe confere poder e influência sobre as pessoas. Você pode usar este poder para recompensar ou punir os outros.	0-1-2-3	4-5-6	7-8-9
Poder Pessoal	Você tem poder e influência que emanam de suas habilidades pessoais e interpessoais, tais como comunicação (saber falar, saber ouvir), senso de humor, aparência física, personalidade, tempo, desinibição, sociabilidade, amabilidade.	0-1-2-3	4-5-6	7-8-9
Poder de Tarefa ou Função	Você tem poder e influência pela tarefa que executa ou função que exerce e pelo acesso que esta lhe dá a informações privilegiadas, liberação de documentos, visibilidade junto ao público ou acesso aos meios de comunicação.	0-1-2-3	4-5-6	7-8-9
Poder de Relacionamento	Você tem poder ou influência por ser parente ou amigo de alguém poderoso ou por alguém lhe dever um favor.	0-1-2-3	4-5-6	7-8-9
Poder de Conhecimento	Você tem poder ou influência em função dos conhecimentos, instrução, treinamento ou experiência que obteve e/ou é perito num determinado assunto.			

Fig. 4

Competência e empenho

O que determina o seu sucesso em um determinado cargo ou tarefa ou em atingir um certo objetivo, na vida ou no trabalho, são dois fatores fundamentais: competência e empenho. Por competência, entende-se o conjunto dos conhecimentos, habilidades ou experiência que lhe permitem desempenhar-se com sucesso em determinada tarefa ou objetivo. Empenho é a combinação de motivação e autoconfiança, e indica até que ponto você está interessado em fazer uma atividade, se sente motivado, gosta, tem prazer naquela atividade e, por outro lado, até que ponto se sente confiante e seguro de que conseguirá fazer um bom trabalho.

1. Tenha objetivos claros — definir metas S.M.A.R.T. (eSpecificas, Mensuráveis e Motivadoras, Atingíveis, Relevantes e com prazo determinado — Tempo). Não vamos entrar em detalhes agora, pois retomaremos o assunto mais adiante.

2. Defina quais são suas fontes de poder — o que você tem de positivo que poderá ajudá-lo a atingir seus objetivos? Conhecimentos específicos, habilidades, características pessoais, contatos com outras pessoas, laços de amizade ou parentesco, facilidade de comunicação (falar bem, ser bom ouvinte)? A figura 4 (acima) ajudará a esclarecer como você poderá classificar suas Fontes de Poder nas cinco categorias principais: Poder de Posição, Poder Pessoal, Poder de Tarefa ou Função, Poder de Relacionamento e Poder de Conhecimento.

Procure listar o maior número de habilidades, conhecimentos ou condições que você tenha, que lhe dêem poder ou influência e classifiqú-as em uma das categorias. A seguir, assinala quantos itens você tem em cada categoria e veja se você se situa na faixa superior, média ou a desenvolver. Agora, poderá ver em qual dessas categorias de poder você poderá se basear mais fortemente e em qual precisará melhorar ou desenvolver-se para que possa conseguir atingir seus objetivos e influenciar outras pessoas para poderem lhe ajudar.

3. Defina onde você está em relação ao lugar em que quer chegar e identifique aquilo que precisa para conseguir chegar aonde você quer. Faça um balanço de suas fontes de poder e de eventuais pontos fracos (que devam ser superados para que você possa conseguir o que quer obter).

4. Aprenda a fazer seu autodiagnóstico e desenvolva as quatro habilidades básicas da autoliderança: 1) Obtenção de instruções e padrões de desempenho (Smart); 2) Solicitação de feedback; 3) Solução proativa de problemas; e 4) Negociação do grau de autonomia.

Como determinar seu grau de competência? A primeira pergunta que você terá de fazer em relação à determinada tarefa (é importante analisar cada tarefa por vez), considera todos os conhecimentos, habilidades e experiência necessários para um alto desempenho nessa tarefa. Pergunte-se: "Eu tenho a maioria dos conhecimentos e habilidades ou tenho só alguns poucos?" Em outras palavras: "Minha competência está acima da média do que é requerido ou abaixo da média?" Obviamente, é do seu melhor interesse fazer a avaliação a mais objetiva e imparcial possível. Se você não tiver todos os elementos para fazer essa avaliação, talvez deva pedir a ajuda de alguém que tenha o conhecimento e que poderia dizer que nota você tiraria. —*Eu tiraria uma nota acima da média ou abaixo da média (considerando sempre determinada tarefa ou objetivo)?*

A seguir, analise seu empenho, isto é, a sua motivação e autoconfiança em relação à determinada tarefa. Você está motivado, tem interesse, a tarefa lhe agrada, lhe dá satisfação ou não? Você se sente seguro, confia em si mesmo ou não? Avalie o seguinte: sua motivação está acima da média ou você estaria desanimado, desmotivado e sem disposição para enfrentar essa tarefa?

A partir dessa auto-avaliação ou, eventualmente, com a ajuda de uma outra pessoa, você irá se classificar em um dos 4 níveis do quadro abaixo:

Os 4 Níveis de Competência e Empenho

Nível	Competência e Empenho
Nível 1	Baixo grau de competência (pouco conhecimento, experiência, poucas habilidades específicas) Alto grau de empenho (motivação elevada, autoconfiança firme, seguro de si)
Nível 2	Competência abaixo da média (pouco conhecimento, experiência, poucas habilidades específicas) Baixo grau de empenho (desmotivado, desanimado, inseguro)
Nível 3	Competência acima da média (bom conhecimento, experiência adequada, habilidades bem desenvolvidas) Empenho abaixo da média (desmotivado ou inseguro, decepcionado, pessimista)
Nível 4	Alto grau de competência (domínio do assunto, grande experiência, muitas habilidades) Alto grau de empenho (motivação elevada, autoconfiança firme, seguro de si)

Fig. 5

Conforme você se classifique em um desses 4 níveis, poderá determinar do que necessita para compensar eventuais deficiências e para atender às suas necessidades específicas. Lembre-se de que para ter sucesso em determinada tarefa ou objetivo é preciso que você esteja no nível 4. Se ainda não estiver, complete a você fazer o que for necessário para chegar lá.

Direção e apoio

Milhares de estudos de Liderança realizados ao longo de muitas décadas concordam na descrição de dois comportamentos que os líderes eficazes usam para ajudar as pessoas a conseguir realizar os seus objetivos ou executar satisfatoriamente as suas tarefas: direção e apoio.

Direção implica dizer e mostrar a uma pessoa o que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer e com quem fazer uma tarefa. Isto é, dar-lhe todas as diretrizes e instruções necessárias para que ela possa desempenhar aquela tarefa; fornecer o treinamento necessário e dar *feedback* sobre o seu desempenho; estabelecer objetivos claros e depois supervisionar a pessoa para ver se ela está conseguindo cumprir o objetivo ou realizar a tarefa, elogiá-la se ela estiver progredindo, corrigir erros e redirecioná-la se ela estiver no caminho errado.

Apoio se caracteriza por escutar o que a pessoa tem a dizer, procurar compreender seus sentimentos, preocupações ou ansiedades. Significa procurar encorajá-la, elogiá-la e aumentar a sua autoconfiança para que ela acredite em si própria; explicá-lhe a razão pela qual estamos fazendo algo, qual é o impacto que isso tem sobre nós mesmos, sobre as outras pessoas, sobre a organização. É mostrar a importância da tarefa e que as eventuais dificuldades enfrentadas podem ser superadas; procurar fazer com que a pessoa participe gradualmente da tomada de decisão e aprenda a resolver problemas por si só, utilizando seus próprios recursos.

Enquanto que a direção implica dar a solução, mostrar e dizer como encontrá-la, o apoio implica ajudar a pessoa para que ela própria chegue à solução de um problema e desenvolva as habilidades necessárias para poder se desempenhar com maior independência e autonomia no futuro. Lembre-se do provérbio chinês:

"Somente o homem é o arquiteto do seu próprio destino. A maior descoberta de nossa geração, é que os seres humanos, ao mudarem as atitudes internas de suas mentes, podem mudar os aspectos concretos de suas vidas!!"

William Blake

"Se deres um peixe a um homem, ele comerá hoje. Se o ensinares a pescar, ele comerá sempre". Sua tarefa é aprender a pescar.

Comportamentos de direção e apoio são essenciais para complementar aquilo que nos falta, conforme o nível em que estamos enquadrados. Na figura 6 (abaixo), vamos observar como, para cada combinação de competência e empenho, existe uma dosagem adequada de direção e de apoio.

Competência e empenho versus grau de direção e de apoio

Como você notou, existe uma complementaridade entre as necessidades que uma pessoa tem num determinado nível e os comportamentos que devem ser providos a esta pessoa nesse mesmo nível. Para que o sucesso seja alcançado, é importante que você receba aquilo que precisa no momento em que precisa e, ao mesmo tempo, que não lhe seja fornecido aquilo que você já tem. Na verdade, a perfeita complementaridade entre o comportamento de liderança e as necessidades em cada um dos níveis é que determina o sucesso que vamos obter em nossos objetivos ou tarefas.

Você é um amigo eficaz?

Vamos imaginar que você tem um amigo de longa data e se dá muito bem com ele. Um dia esse amigo liga e pede: "João, eu preciso muito da sua ajuda, estou muito confuso, estou tendo um problema muito sério com minha mulher e preciso realmente bater um papo com você, trocar umas idéias... Eu estou hesitante, inseguro quanto ao que devo fazer". Infelizmente, naquele exato dia você recebeu uma nova atribuição do seu chefe e, além disso, está atrasado em relação ao prazo de entrega do relatório final de um projeto importante. Você gostaria muito de poder ajudar seu amigo, mas pede desculpas e promete que na primeira oportunidade que você tiver, telefonará para ele e combinará para que conversem.

Do que seu amigo estava precisando? Ele estava precisando de apoio, ele queria alguém que o escutasse, que procurasse compreendê-lo, deixar que ele desabafasse, o ajudasse a clarificar as suas idéias para que ele pudesse tomar uma decisão melhor. Provavelmente, não está querendo que alguém o ensine o que fazer, como fazer, quando e onde, mas ele quer ter melhores condições para resolver o problema sozinho.

Você conseguiu fornecer apoio ao seu amigo naquele momento? Não. Vamos supor que duas semanas mais tarde você liga para ele e diz: "Antonio, a propósito daquela conversa que tivemos há duas semanas, agora eu já consegui concluir aquele projeto e tenho tempo, não estou mais tão atolado. Vamos tomar uma cerveja e conversamos a respeito". Aí o seu amigo diz

Nível de competência e empenho e grau de direção e de apoio

Nível	Competência e Empenho	Direção / Apoio
Nível 1	Baixo grau de competência (pouco conhecimento, experiência, poucas habilidades específicas) Alto grau de empenho (motivado, entusiasmado, seguro)	Alto grau de Direção Baixo grau de Apoio
Nível 2	Competência abaixo da média (pouco conhecimento, experiência, poucas habilidades específicas) Baixo grau de empenho (desmotivado, desorganizado, pessimista)	Alto grau de Direção Alto grau de Apoio
Nível 3	Competência acima da média (bom conhecimento, experiência adequada, habilidades bem desenvolvidas) Empenho abaixo da média (desmotivado ou inseguro, decepcionado, pessimista)	Baixo grau de Direção Alto grau de Apoio
Nível 4	Alto grau de competência (domínio do assunto, grande experiência, muitas habilidades) Alto grau de empenho (motivação alta, autoconfiança firme, seguro de si)	Baixo grau de Direção Baixo grau de Apoio

Fig. 6

“Não, João, agora eu não preciso mais, já resolvi o problema à minha maneira. Naquela hora teria sido muito bom se você pudesse, mas eu compreendo que você estava ocupado”.

Você conseguiu ser um amigo eficaz? Você conseguiu dar ao seu amigo aquilo que ele precisava, no momento em que ele precisava? Veja bem: é muito importante você identificar o que necessita, porque, se souber o que necessita, terá melhores condições de consegui-lo. Se puder identificar que o que lhe falta é conhecimento, experiência ou competência, enfim, saber como realizar a tarefa, do que você está precisando? Precisa de alguém que lhe mostre, que explique, que oriente como fazer essa tarefa. Não precisa de alguém que o elogie, que lhe dê palmadinhas nas costas. Isso não vai atender sua necessidade. Da mesma maneira, se você puder identificar que está inseguro, que não está motivado, precisaria que alguém o ajudasse a ganhar motivação, a recuperar a confiança que porventura tenha perdido.

Uma vez identificadas claramente suas necessidades, deverá desenvolver uma estratégia de como conseguir supri-las; como conseguir obter, por exemplo, a ajuda de alguém que lhe forneça aquilo que você não tem condições de fornecer a si próprio.

Se você determinar que sua competência é relativamente baixa, você precisa de direção para compensar essa baixa competência. Se concluir que o seu empenho está baixo, você precisa de apoio para compensar este baixo empenho.

Em que nível você está? Um, dois, três ou quatro? Do que precisa, de direção ou de apoio? Quanto de direção e quanto de apoio? Onde ou com quem irá obter o que precisa?

O melhor chefe que você já teve

Pense, por um momento: qual foi o melhor chefe que você já teve na vida? Um chefe que realmente tenha contribuído para o seu sucesso. O que esse chefe fez? O que ele lhe forneceu? Faça uma lista daquilo que ele fez e que ajudou tanto. A seguir, classifique quais comportamentos desse chefe foram comportamentos de direção ou comportamentos de apoio. Provavelmente, irá encontrar vários de cada um desses comportamentos. Aí, se você lembrar do que necessitava e o que seu chefe lhe forneceu, ficará mais claro porque funcionou tão bem.

É importante ter clareza quanto a quem toma as decisões a respeito de determinada tarefa ou determinado objetivo, e isso vai depender do nível em que você se encontra. Se você está no nível 1, é mais conveniente pedir a uma outra pessoa que tenha o conhecimento e a experiência necessários para que lhe diga o que fazer e lhe mostre como fazê-lo. Você diria a essa pessoa: “Neste assunto, você decide”. Se você estiver no nível 2, você poderá pedir a essa pessoa para que ouça suas idéias e sugestões e procure aproveitá-las na medida do possível, mas a decisão final será tomada por essa pessoa mais experiente e mais conhecedora do assunto do que você. Se você está no nível 3, o que lhe ajudaria mais seria a oportunidade de discutir e trocar idéias, para que a decisão seja tomada em conjunto. No nível 4, quando você já conhece bem o trabalho e está motivado a fazê-lo bem feito, você tem as condições para decidir sozinho e não precisa, normalmente, que ninguém o ajude.

Tomada de decisão

Nível 3 Vocês trocam idéias e ambos decidem	Nível 2 Vocês trocam idéias e ele decide
Nível 4 Você decide	Nível 1 Ele decide

Fig. 7

Fontes de direção e apoio

Você pode fazer uma lista de quais são os comportamentos de direção de que necessita e quais são os comportamentos de apoio de que necessita e que lhe ajudarão a atingir o seu objetivo. A seguir, procure identificar onde, com quem e de que maneira poderá obter esses comportamentos, ou seja, quais seriam as suas fontes de direção e de apoio.

Fontes de direção e apoio

Fontes de Direção	Fontes de Apoio

Fig. 8

Há quatro habilidades básicas que você deverá desenvolver para conseguir os melhores resultados possíveis em cada um dos 4 níveis e obter o tipo de ajuda que levará você a ser bem sucedido numa tarefa ou objetivo.

Primeira habilidade: obtenção de instruções e padrões de desempenho

No primeiro nível, quando sua competência é baixa, mas o seu empenho é alto, o que você precisa é receber instruções claras; que lhe ensinem como fazer o trabalho; que alguém estabeleça objetivos claros e acompanhe o seu desempenho, à medida que você for progredindo na busca do objetivo. A habilidade principal a desenvolver é a de pedir instruções, informações e pedir que sejam estabelecidos objetivos claros e padrões de desempenho para que você possa saber o que fazer e como fazê-lo.

Lembre-se de que se você não tiver objetivos, não poderá aproveitar as oportunidades que surgirem, e não saberá se chegou a realizar algo, pois, “Não há vento favorável para quem não sabe aonde quer chegar”.

Roteiro para estabelecimento de objetivos

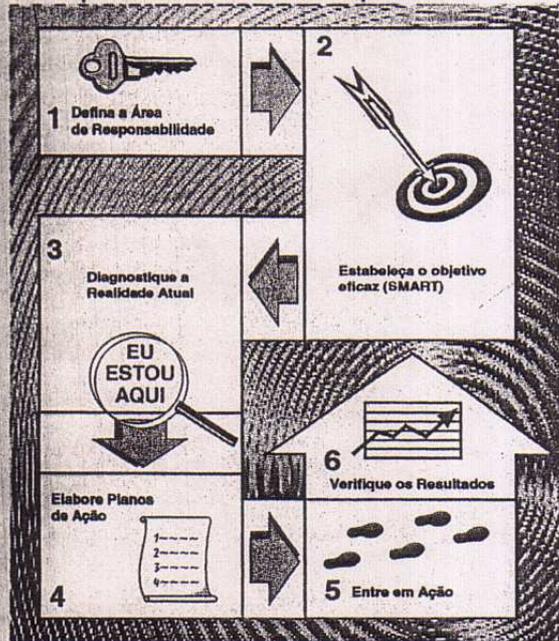


Fig. 9

Segunda habilidade: solicitação de ajuda e de feedback

A segunda habilidade que você deverá desenvolver é a de expressar suas necessidades e solicitar *feedback* que seja útil e construtivo. Por exemplo, imagine a seguinte cena: você bate à porta da sala do seu chefe, entreabre a porta, vê que o chefe está analisando uma pilha de papéis e pergunta: "Chefe, você tem tempo?" Ou então, "Chefe, você está ocupado?" Qual é a provável resposta que irá receber? Obviamente, o chefe dirá que está ocupado e que não tem tempo. Se você fizer assim, já reduziu a probabilidade de conseguir a ajuda do chefe. Mas, se souber pedir ajuda, se puder mostrar ao chefe o que ele tem a ganhar por lhe dedicar alguns minutos do seu tempo, estará aumentando suas probabilidades de sucesso. Por exemplo: "Chefe, eu preciso de 15 minutos do seu tempo para que você me tire dúvidas em relação ao projeto X. Eu estou tendo dificuldades nesta parte do projeto e se você me ajudar a resolver essas dúvidas eu poderei prosseguir rapidamente e teremos condição de terminar o projeto no prazo combinado". Esta é uma proposta bem mais objetiva e que mostra ao chefe o que ele terá a ganhar por dedicar aqueles minutos a você.

Solicitação de *feedback*

Você precisará aprimorar suas habilidades para obter *feedback* eficaz. O *feedback* eficaz é aquele que nos é realmente útil e proveitoso. O *feedback* é eficaz quando ele é oportuno, é fornecido no momento certo em que você precisa daquela informação; quando ele é específico e descritivo; quando não é avaliativo, isto é, quando a pessoa não julga você; quando ele é dirigido a algo que você pode modificar. Será construtivo se

"Em um mundo globalizado, em que as mudanças se sucedem em ritmo cada vez mais acelerado, estacionar, mesmo que temporariamente, significa regredir e ser superado por outros mais ávidos ou perspicazes"
Ken Blanchard

você sair da interação de *feedback* se sentindo mais satisfeito e animado, e com uma perspectiva favorável e positiva de que as coisas irão melhorar e que poderá conseguir superar as eventuais dificuldades. Solicitar *feedback* é uma habilidade muito importante a ser desenvolvida, e é um dos fatores fundamentais do sucesso. O *feedback* pode ajudá-lo a reconquistar a motivação perdida ou a confiança abalada quando você tiver um insucesso, quando as coisas não saíram tão bem como gostaria e lhe permite uma avaliação mais objetiva dos seus pontos fortes e pontos fracos.

Condições para o Feedback Eficaz

1. O *feedback* foi oportuno?
2. Você recebeu informações específicas e descritivas que o ajudarão a agir no futuro?
3. Você sentiu-se mais "alto astral" ou "baixo astral" depois do *feedback*?
4. Você aprendeu algo de útil e valioso?
5. Você está satisfeito com a quantidade de reconhecimento que está recebendo com relação ao seu trabalho?

Fig. 10

Terceira habilidade: solução proativa de problemas

A terceira habilidade que você deverá desenvolver é a solução proativa de problemas. Esta habilidade é importante porque a maioria das pessoas tem o hábito de dirigir-se, por exemplo, a um superior e dizer: "Chefe, nós temos um problema". O chefe poderia dizer: "Bem, eu espero que você consiga resolver o problema, eu já tenho problemas suficientes para resolver". Na verdade, você terá que superar esse estágio de ser mero identificador de problemas para passar a ser *solucionador de problemas*, e para isso precisa fazer sua lição de casa.

Como proceder? Primeiro terá que descrever o problema, terá que ser capaz de definir o que *deveria estar acontecendo* (uma situação em que não teríamos um problema) e o que *está acontecendo* e como isto é diferente do que deveria estar acontecendo. O problema reside exatamente na distância que vai entre a situação real e a situação desejável. Definido claramente o problema, você irá desenvolver três alternativas de solução. Cada uma dessas alternativas deverá ter pontos favoráveis (quais os benefícios que a alternativa traz) e deverá também trazer a descrição dos custos ou das dificuldades inerentes a essa alternativa. A seguir, deverá fazer uma recomendação em relação a uma das alternativas: qual é a alternativa mais produtiva ou mais favorável ou a que tem o menor custo ou a que enfrentará barreiras menores ou que sejam mais fáceis de ser superadas. A seguir, precisa encaminhar a proposta à decisão de quem compete decidir para obter *feedback* sobre qual é a alternativa preferi-

da. Se você fizer bem a sua lição de casa e tiver analisado adequadamente as várias alternativas com seus prós e contras e tiver feito uma recomendação bem fundamentada em relação a uma delas, aumentará enormemente a probabilidade de que esta alternativa seja aceita e estará demonstrando que não é apenas identificador de problemas, mas que está contribuindo para a solução do problema.

Solução Proativa de Problemas

1. Descreva o problema ou a situação
2. Apresente três alternativas, opções ou soluções, com os prós e contras.
3. Apresente sua recomendação com uma justificativa.
4. Obtenha feedback.

Fig. 11

Quarta habilidade: negociação de grau de autonomia

A quarta habilidade necessária para você poder alcançar o sucesso é a negociação do grau de autonomia. Você precisa ter em mente que o seu chefe imediato ou outra pessoa responsável em determinado cargo na empresa tem uma preocupação legítima em relação ao seu desempenho, porque, se este for negativo, certamente se refletirá negativamente sobre ele, e esta é uma das razões pelas quais delegar é algo tão difícil para a maioria dos gerentes. Eles não delegam porque têm medo de que a pessoa não se desempenhe bem, não têm confiança no trabalho da pessoa, acham que eles ficam expostos a consequências negativas. A sua primeira tarefa é, depois de ter feito uma análise objetiva de sua competência e do seu empenho, lá onde for cabível, propor ao chefe que lhe dê a autonomia necessária para que você possa fazer a tarefa a seu modo. É claro que você precisa criar algumas salvaguardas, conforme o caso, se ainda não tiver tido a oportunidade para demonstrar sua competência nesse assunto. Poderá combinar com o chefe de que, por exemplo, dentro de dois dias ou uma semana dará um relatório ou o manterá atualizado para que ele veja que as coisas estão indo bem e não tema perder o controle da situação. Então, para cada uma das tarefas que você tem para cumprir, para cada um dos objetivos que deve alcançar, poderá negociar determinado grau de autonomia que seja compatível com seu nível, isto é com o grau de competência e de empenho que você tem para aquela tarefa. Se fizer isso objetivamente e imparcialmente, ganhará credibilidade junto aos seus superiores e

**“Se eu não me empenhar por mim,
quem o fará?”
E, se não for agora, quando será?”
A Ética dos Pais**

gradualmente poderá aumentar essa autonomia à medida que for demonstrando sua capacidade de resolver problemas de forma satisfatória e até, eventualmente, excedendo as expectativas. Veja no quadro a seguir as abordagens de que poderá lançar mão em cada um dos 4 níveis já identificados.

Negociação do Grau de Autonomia

Nível 1	Obter instruções específicas do chefe, prazos, prioridades e combinar um sistema de atribuição e cobrança de responsabilidades. A pessoa decide.
Nível 2	Obter feedback sobre seu desempenho e encorajamento para prosseguir nas suas tarefas. Discutir opções alternativas. O chefe quem decide o que fazer.
Nível 3	Examinar o problema / Relatar fatos e apresentar alternativas. Deixar o chefe informado sobre o que você tenciona fazer / Não agir antes de obter aprovação / Estabelecer sistemas de acompanhamento. A decisão pode ser tomada em conjunto.
Nível 4	Deixar o chefe informado sobre o que você tenciona fazer / Entrar em ação / Informar o chefe sobre o que você fez. Você é quem decide.

Fig. 12

Bem, agora você já tem as ferramentas básicas para atingir seus objetivos e obter o sucesso. Lembre-se que você faz o seu futuro. Você é o líder. Nosso maior desafio, não é liderarmos outros, mas sermos líderes de nós mesmos.

Boa Jornada! ▲

O autor é psicólogo organizacional, Master of Science in Management, presidente da Intercultural e representante, no Brasil, da The Ken Blanchard Companies. Será conferencista do 30º Congresso Mundial de T&D - IFTDO. Parte deste artigo foi adaptado do curso Auto Liderança Situacional®. Contato pelo telefone: 0800 262422 ou pelo email pbarth@intercultural.srv.br