

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Igor Baptista de Oliveira Medeiros

**O PROCESSO DE CRIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
um estudo sobre criatividade na percepção gerencial**

**Porto Alegre
2009**

Igor Baptista de Oliveira Medeiros

**O PROCESSO DE CRIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
um estudo sobre criatividade na percepção gerencial**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

**Porto Alegre
2009**

Igor Baptista de Oliveira Medeiros

**O PROCESSO DE CRIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
um estudo sobre criatividade na percepção gerencial**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS

Profa. Dra. Arilda Schmidt Godoy – UPM/SP

Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, essencialmente, à FORÇA DIVINA, à minha FAMÍLIA pela existência e pelo dom da vida. A eles que, mesmo distantes, sempre estiveram onipresentes em meio às minhas reflexões e aos passos desencobertos do meu caminhar.

À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO e à UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, pela estrutura, recursos e disponibilidade de estudo para que eu pudesse desenvolver meu intelecto e expandir minhas corporealidades e minha subjetividade por distintos e diversos horizontes culturais.

Aos PROFESSORES DO PPGA que realmente agregaram seus conhecimentos e contribuíram para a compreensão das teorias que circundam o espaço organizacional. Em especial, à CLAUDIA ANTONELLO, pelo exemplo de docência, pelos incentivos artísticos, e pela convivência aberta e fraterna. Também, à NEUSA CAVEDON, por abrir o livro a um conhecimento nunca d'antes navegado, pelo afável espírito crítico e investigativo, que incita qualquer pesquisador lúcido e desperto. À ANGELA GARAY, pela disponibilidade e confiança sempre demonstradas ao longo do mestrado, além da participação nesta apreciação final. E à professora ARILDA GODOY, que contribuiu significativamente para a construção deste estudo.

*“O Captain! My Captain! Our fearful trip is done,
The ship has weather'd every rack, the prize we sought is won”.*

Ao meu orientador, ROBERTO RUAS, por todo o acompanhamento desprendido nesses dois anos, pelas oportunidades de ensino e aprendizagem, pela preocupação e apoio, pela condução sob incansáveis meandros do conhecimento. Queria tê-lo vivenciado mais, mesmo com a certeza incontestável da lapidação engendrada ao longo do caminho.

Aos ESTIMADOS GESTORES, COMPANHEIROS DESTA CRIAÇÃO, que tornaram possível a evidenciação empírica sobre o tema. Eu agradeço pela participação voluntariosa, pelo tempo desprendido para me atender; essencialmente, pela cordialidade e abertura para o diálogo.

Aos AMIGUÍSSIMOS COLEGAS DO PPGA, presentes no estudo e na diversão. Espero poder levá-los para toda a vida, como com alguns já tenho feito, pela irreverente companhia e solidária parceria que demonstram. Cada um, sem distinção, sabe a intensidade dos inúmeros momentos que compartilhamos, das discussões que acaloramos e das aprendizagens que juntos conquistamos.

Aos COLEGUÍSSIMOS AMIGOS DA VIDA, por permitirem que eu pudesse pensar sobre outras instâncias, a partir de diferentes olhares e enfoques, em inesquecíveis momentos de alegrias, confidências e diversões, de medos, angústias e aflições, de dúvidas e certezas... em momentos perpetuados de incomparável felicidade.

E, especialmente, à minha madrinha CLEOSA, por oportunizar a ocorrência deste momento. Sem ti, nada disso teria acontecido. Quero que saibas que sem tua presença, embora à distância, muito do eu hoje não teria sentido e existência. Mesmo ao longe, tua companhia é acolhedora, protetora e, para muito além, emancipatória. Obrigado!

Há
certos
mistérios,
certos segredos
em minha própria
obra que eu mesmo
não consigo entender, e nem tento fazê-lo [...]

Quanto mais se sonda, *mais se aprofunda o mistério:*
este fica sempre fora de alcance.

É preciso respeitar
os mistérios,
se queremos
conservar-lhes
a força. A arte
perturba; a ciência
tranqüiliza. Georges
Braque

Ser
livre
significa
compreender,
no sentido
lúcido e
que a
pode ter.
entendimento
aceitação **em si da**
existência em termos
desse entendimento é
profunda interiorização a

mais
amplo
palavra
Significa um
de si, uma
necessidade da
limitados. A vivência
a mais plena e a mais
que o indivíduo possa chegar.

Ser
livre
é ocupar
o seu espaço
de vida. Fayga
Ostrower

RESUMO

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **O processo de criação nas organizações**: um estudo sobre criatividade na percepção gerencial. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

O estudo sobre a criatividade tem possibilitado a compreensão de apenas alguns de seus múltiplos aspectos. Seu entendimento intriga pesquisadores de todos os campos do conhecimento e apresenta-se, ainda no século XXI, como um tema em aberto. Por um longo período, ela foi entendida como um dom, um talento, um presente divino e só recentemente este inatismo foi substituído por concepções que sinalizam a possibilidade de que todos e, cada um em particular, podem desenvolver-se criativamente, quer seja pelas vivências do cotidiano, pelo esforço pessoal ou pela educação formal e informal. Meu objetivo principal foi compreender como ocorrem processos de criação em empresas, trazendo assim algumas elucidações para esse campo de ação humana, relativamente ignorado e esquecido, principalmente no que concerne à gestão das pessoas nas organizações. Para isso tive que escolher certos contextos e pessoas a entrevistar, colegas atuantes no âmbito da administração que, por outras razões suas, também manifestem o ímpeto instigado e a vontade em desvendar algumas noções sobre esse tema, sobre a dinâmica da criação nos espaços organizacionais. Com eles, investiguei a noção que têm de criatividade dentro de suas experiências de trabalho; analisei como elementos sócio-culturais participam dos processos de criação; quais as competências de um gestor para criar, bem como as capacidades mobilizadas para suas criações. O estudo se caracteriza como qualitativo genérico, realizado com sete gestores, com a oportunidade de uma segunda rodada de entrevistas, totalizando 13 entrevistas realizadas. Os resultados permitiram inferir que nos contextos de criação as pessoas são cobradas por uma produção criativa que é comprimida por um ambiente tecnocrata, limitado e economicamente ideológico. Em síntese, cria-se a prescrição de um trabalho que se vê perdido frente à lógica cambiante das trocas e relações empresariais. A administração ainda enfatiza demais o executar, o ordenar e o organizar. Essas ações levam a uma falsa criatividade, a uma criação que só serve para resolver problemas. É assim que a maioria das empresas tem reproduzido o discurso da criatividade instrumental, aquela que basta ao profissional entregar a demanda que lhe é incumbida. A base para pensar em mudanças de rumo nas concepções que temos de criatividade e do processo criativo é o senso de responsabilização que acompanha toda criação, e faz desta ação humana um ato consciente, e é isto que caracteriza a criatividade como uma competência. Criar é, acima de tudo, assumir as responsabilidades pelo ato criativo e pelo produto criado; e, por si só, abarca todos os aspectos (contextos específicos, capacidades mobilizadas e níveis de entregas criativas) que contemplam uma competência individual ou coletiva. Dessas noções emergem o gestor e suas atribuições para com a criatividade. O gestor dificilmente cria o negócio da organização, a não ser que ele seja o próprio empreendedor do negócio ou esteja em constante processo de criação junto com sua equipe. Na verdade, o que o gestor cria, em sua essência, é o entorno, o espaço e as condições para manifestação e realização da criatividade. Isso ficou evidenciado nas quatro competências gerenciais para criar emergidas das falas dos gestores: receber e defender o novo, criar espaço para liberdade, dirigir a criação, e acompanhar o processo criativo.

ABSTRACT

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **The creation process in organizations**: a study on creativity in perception management. 2009. Thesis (Master in Business Administration) - Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

The study of creativity has enabled the understanding of just a few of its many aspects. Its understanding intrigues researchers from all fields of knowledge and presents, even today, as an open issue. For a long time, it was understood as a gift, a talent, a gift from God and only recently this innateness has been replaced by concepts that point to the possibility that each and every one in particular, can develop creatively, whether by experiences of everyday life, by personal effort or by formal and informal education. My main objective was to comprehend how creative processes occur in setting up businesses, thus bringing some clarifications to this field of human action, relatively ignored and forgotten, especially as regards the management of people in organizations. For this I had to choose certain contexts and people to interview, some colleagues working within the administration that for their reasons, also express the impetus instigated and willingness to disclose relevant information on this subject, the dynamic of creation in organizational spaces. With them, I investigated the notion that they have of creativity in their work experience; I analyzed how socio-cultural factors participate in the processes of creation, what the responsibilities of a manager to create, and capacities mobilized for their creations. The study is characterized as generic qualitative, conducted with seven managers with the opportunity of a second round of interviews, totaling 13 interviews. Results showed that in the contexts of creating people are charged for a creative production that is compressed by a technocrat environment, economically and ideologically limited. In a brief, it is created the prescription of a work that finds it lost and broken due to the logic of changing trade and business relations. The administration still emphasizes effortlessly the other execution, the ordering and the organizing. These actions lead to a false creativity, a creation that only serves to solve problems. It is how most companies have reproduced the discourse of instrumental creativity, being the professional only required to deliver the demands which he is responsible. The basis for thinking about changing course in these concepts of creativity and creative process is the sense of responsibility that comes with all creation, and makes this human action a conscious act, which characterizes creativity as a competence. Creating is, above all, taking responsibility for the creative act and the product created. By itself, it combines all the aspects (specific contexts, capacities mobilized and creative level of deliveries) which contemplate an individual or collective competence. From these notions emerge the manager and its duties towards creativity. The manager hardly creates the organization's business, unless he is an entrepreneur or in constant process of creation along with his team. In fact, what the manager creates, in essence, is the environment, space and conditions for appearance and manifestation of creativity. This was evidenced in the four managerial competences to create emerged of the managers speeches: to receive and defend the novelty, to create space for freedom, to direct creation, and to accompany the creative process.

SUMÁRIO

1	NOTAS INTRODUTÓRIAS.....	9
2	CAMINHOS DE CRIAÇÃO.....	18
2.1	DELINEAMENTO E DESENHO DE CRIAÇÃO.....	20
2.2	‘COMO’ CRIAR A APREENSÃO DA CRIAÇÃO.....	21
2.3	MEUS COMPANHEIROS DE CRIAÇÃO.....	27
2.4	REUNINDO VIVÊNCIAS E CRIANDO UMA CRIAÇÃO.....	39
2.5	LIMITAÇÕES DESTA CRIAÇÃO.....	43
3	OS ACHADOS A CADA DIA DE CRIAÇÃO.....	45
3.1	‘NADA SE CRIA, TUDO SE TRANSFORMA’.....	46
3.2	CONTEXTOS DE CRIAÇÃO.....	52
3.3	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA CRIAR.....	72
3.4	CAPACIDADES DE CRIAÇÃO.....	85
3.5	PARA UMA NOÇÃO DE CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	103
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
	REFERÊNCIAS.....	112
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	119

1 NOTAS INTRODUTÓRIAS

ser
cruel
nada
realismo
enclausurantes,
companhia,... mas
pedido de ajuda
emissor como o
aparente e inconfundível
o ascensorista foi tomar um
vida está sob seu comando e de
ascender e descender o elevador.
evaporado temporariamente com
Talvez seja a hora de descer ao
do submundo imaginário, o
de outrora. Sua lágrima e
humana. A capacidade
do homem sem medo
do ato criativo. Um
conhecimento
do corpo de
vibração,
angústia por
criação que
navegando por
outros corpos
campo cibernético.
ordem e estrutura
criação. O corpo sente
morte é imprescindível
uma reparação corpórea. Desta vez, a corporeidade passa a engendrar, como
espiral em contínuo movimento, situações de abertura e fechamento que se alternam e
se resolvem dialeticamente de forma ininterrupta, desmistificando o ato mais constitutivo
de seu ser: a criação. Corpo, mente, alma e cosmos... ávidos para criar.

Quicá esses
escritos sejam o orvalho no
caminho daqueles que
almejam despertar
o mais profundo
desejo de liberdade.
Murmúrios de
uma alma adormecida em
camisas-de-força imaginárias...
invisivelmente resistentes, rígidas e
enquadrantes. Pouca chama emana desse
autômato, condenado a um destino deveras
– inanimado, inumano – preso em cubismos
surreais que revelam dura e friamente o
de suas formas geométricas...compressoras,
claustrofóbicas: é o elevador. Oxalá haverá
que ingenuidade adulta, é claro que não. O
ressona nas paredes e volta a se introjetar no
impacto de um raio, tamanha plasticidade
brutalidade sensorial. Não adianta pedir ajuda,
cafezinho. Essa viagem insólita às vicissitudes da
mais ninguém, agora são suas as responsabilidades por
Aproveite que a vestimenta que lhe prendia parece ter
certo calor que inflama de seu corpo desnudo.
fundo do poço e desvendar nas entranhas
lirismo que tinha primazia nos dias encantadores
lástima lamentam primordialmente a condição de inércia
emancipatória parece perdida. Falta a destemida coragem
de adoeecer frente à inevitável transgressão
grito! O grito agonizante e desesperado do
que flui pelos mais submersos átomos
um homem. Que o colocam em
em descargas elétricas de tensão e
não conseguir produzir. É o ímpeto
renasce. Ele se vê, não mais engaiolado,
redes pseudo-intelectuais, redes de alienação. Diversos
virtualmente de passagem entrecruzam seu passo sobre o
Eles parecem não perceber o dever em romper
essa
espaço-temporal que oculta inúmeras planícies
de
que o sacrifício é necessário. Afinal a vivência
da
para a concepção. O ato destrutivo é agraciado
com
uma engendrar, como
uma
situações de abertura e fechamento que se alternam e
se resolvem dialeticamente de forma ininterrupta, desmistificando o ato mais constitutivo
de seu ser: a criação. Corpo, mente, alma e cosmos... ávidos para criar.

[...]

Posso me emocionar, eu mesmo autor deste texto, ao ler algo assim. Penso que essa poderia ser a linguagem adotada em toda minha dissertação. Paro, então, e repenso.

[...]

As pausas aqui se fazem necessárias para evidenciar duas questões que permeiam o tema desse estudo. Primeiro, por mais bem intencionado e resoluto que seja o autor, há que se declarar a sua condição poética, que dentro do contexto onde está inserido é limitante. Mais do que isso, essa limitação se faz presente principalmente devido à segunda questão, o tempo. Este é um artigo cada vez mais ‘luxuoso’ em nossa sociedade. Dizer que o tempo não é mais o mesmo seria provavelmente um sofisma de minha parte; todavia, a dimensão perceptiva do tempo certamente é outra nesse orvalho de novo milênio. O cerne de toda essa problemática reside na lógica de que o trabalho e suas ramificações funcionais se tornaram centrais na vida de todos nós, pós-globalizados¹ que somos e que vivemos sob o domínio de uma produção pseudo-intelectual, subjugada a uma racionalidade estritamente econômica (AKTOUF, 2004).

Um jovem pesquisador hoje pode ser um exemplo de como essa lógica se engendra perversamente, tamanha negligência indulgente e aparente complacência. Ele só almejava ter seu tempo para pesquisar, ler, analisar, refletir e sentir o que acontece à sua volta, elucidar conceitos que ele mesmo desconhecia e que ao desvendar um dia e outro, ficava desesperado para manifestar, mas não conseguia. A ordem frenética da vida profissional não permite que alguém revele, em livre e sã consciência, os questionamentos de sua natureza; o tempo e o espaço lhe são sugados (HARVEY, 2006). Quantas vezes eu amargurei dentro de um enlatado de transporte humano, tentando aproveitar aquela capciosa idéia, aquele *insight*, aquele pequeno pensamento ou comentário com os quais o corpo vibrou e a mente os fez surgir reluzentes no mais lúcido consciente.

É, infelizmente os verbos que tinham primazia no pretérito, *refletir* e *criar*, estão sendo dizimados do cotidiano da vida humana. No presente, reinam os verbos pensar e agir.

¹ O professor Omar Aktouf (2004) revela neste livro o que ele acredita ter ocorrido certo ‘raciocínio absurdo’ na matéria de economia nas últimas três décadas, havendo a urgência em analisar as razões desse absurdo e os modos de abandoná-lo e de superá-lo: a esse processo ele chama de *pós-globalização*. Para ele, “antes de mais nada, o futuro que almejamos para nosso planeta não pode mais, honestamente, depender das mesmas categorias de pensamento que presidiram a formulação clássica do que chamamos *mundialização* ou *globalização*: não pode depender nem de zonas ditas de livre-comércio, nem de medidas de ajuste do FMI, nem de desregulamentações, nem de privatizações sem limites, nem da redução do papel econômico dos Estados, nem de ajustes que supostamente beneficiariam a competitividade planetária, nem de políticas deflacionistas e rigidamente monetaristas nem, ainda menos, de medidas de organização do comércio mundial como as traçadas pela OMC!” (AKTOUF, p. 20, 2004).

[...]

Enough with abstractions; shall we imagine now...

Imagine-se adentrando um parque arborizado em uma manhã ao final de primavera; manhã ensolarada e agradável. Você saiu para dar uma volta com um antigo amigo e colega de faculdade que estava de passagem pela cidade, gastando tempo até seu próximo embarque. Você recebe e acompanha solícitamente o colega, inclusive, está ávido para conversar com o mesmo. Sempre tiveram grandes debates durante a agitada época de graduação e, agora, tendo seguido estradas opostas profissionalmente, você está até curioso para saber por quais caminhos esse seu velho amigo tem passado, quais aprendizagens ele tem vivenciado. A conversa flui em um clima deveras intelectual, apesar da cumplicidade que se estabelece, em razão dos diversos momentos significativos compartilhados outrora. Seu amigo começa a relatar sobre como foi seu processo de adaptação ao entrar como *trainee* em uma das ‘150 melhores empresas para se trabalhar’ do país. Ele menciona que seu início foi brilhante, entrou na empresa com o olhar aguçado e crítico que você havia aprendido e construído ao lado dele. Ele revela que por alguns meses, quase um ano, ele conseguiu essa posição de destaque, pois conseguia ver erros que, para ele tão banais, a empresa cometia. Conquistou seu espaço, foi promovido e, então... ‘o sonho acabou’.

Eis que o mais profundo desejo de felicidade que você almejava para seu amigo e colega de formação perde força, ele é baqueado por frases seguintes que lhe entristecem. Seu colega relata que ao ser promovido, recaem sobre ele diversas outras funções e atividades que o colocam em um ritmo de trabalho alucinante e que, com o passar dos meses e ano, ele não consegue mais enxergar as disfunções nos processos, tão gritantes em primeiro instante. Ele lhe revela conscientemente que a empresa tolheu e tolhe seu potencial criativo, pela própria lógica inconsciente com que o trabalho é concebido nas principais organizações mundo afora.

Você, então, pára, e pensa sobre a sua vida, sobre o seu caminho e sua escolha pela vida acadêmica. Será que a pesquisa e a docência realmente são minha vocação? Ou será por que na academia de administração eu tenho mais liberdade para criar do que nas organizações? A dúvida martela, ela é um tanto quanto pesada e desconhecível.

Essas dúvidas em latência, mais a gana e o anseio por tentar entender uma questão subjacente a todas suas atividades, a todo seu ser: sua vocação, ou melhor, aquilo que almeja estar criando e produzindo ao longo de sua vida – levam-no a uma pesquisa como esta. Meu objetivo principal é compreender como ocorrem processos de criação nas empresas a partir da percepção de gestores, trazendo assim algumas elucidaciones para esse campo de ação humana, relativamente ignorado e esquecido, principalmente no que concerne à gestão das pessoas nas

organizações. Sei que para isso terei que escolher certos contextos e pessoas a entrevistar, colegas atuantes no âmbito da administração que, por outras razões suas, também manifestem o ímpeto instigado e a vontade em desvendar algumas noções sobre esse tema, sobre a dinâmica da criação nos espaços organizacionais. Tentarei com eles, investigar a noção que têm de criatividade dentro de suas experiências de trabalho; analisar como elementos sócio-culturais participam dos processos de criação; quais as competências de um gestor para criar, bem como as capacidades mobilizadas para suas criações.

[...]

Antes de mais nada, alguns esclarecimentos precisam ser feitos, entretanto. Preciso elucidar como percebo e como analisarei o tema, ou seja:

Será a criatividade um produto? Será ela um processo? Depende apenas de uma pessoa e toda sua capacidade criadora, ou ela é reflexo de uma construção sócio-histórica e cultural? Responder questões desse gênero não é algo que faz parte desse estudo, pois creio que elas dizem muito mais respeito a uma questão que é estética, que depende do ponto-de-vista do autor. A literatura internacional já realizou estudos que demonstram os diversos posicionamentos dos autores do tema quanto a essas denominações – a famosa tipologia do P da criatividade: *person, product, process, place, e persuasion* (WATSON, 2007). Não entrarei nesse mérito, porque, a meu ver, é preciso entender a criatividade como um fenômeno, que está em constante mutação. E, em sendo um fenômeno, não há outra maneira de apreendê-lo senão a partir de um paradigma da complexidade².

Isso não que dizer, tampouco, que entrarei em diálogo ou debate com Edgar Morin e demais estudiosos do pensamento complexo, visto minhas limitações atuais, já relatadas. Por isso, tentarei apenas fazer jus a esse fenômeno com as reações que tive em campo e as abstrações que realizei das mesmas. Nesse ponto especificamente, contei com o apoio e a disponibilidade de sete gestores para subsidiar minha trajetória de reflexões e aprendizagens ao longo desta pesquisa e das vivências que perpassaram o estudo deste tema neste período.

² Em seus diversos livros denominados ‘O Método’, Edgar Morin apresenta suas idéias sobre o paradigma da complexidade. No domínio físico, biológico, humano, a ciência reduzia a complexidade fenomenal à ordem simples e a unidades elementares. Esta simplificação alimentou a ciência ocidental. Para ele, a complexidade não compreende apenas quantidades de unidades e interações que desafiam as nossas possibilidades de cálculo, compreende também incertezas. A complexidade tem sempre contato com o acaso. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados. Ela relaciona sistemas cuja ordem é inseparável dos acasos que lhes dizem respeito. A complexidade está, portanto, ligada a certa mistura de ordem e desordem. À guisa do paradigma da complexidade, cada momento é produzido e produtor. Um processo recursivo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu. Um ciclo auto-constitutivo, auto-organizador e autoprodutor (MORIN, 2003).

Outro aspecto elucidativo concerne ao fato de que justamente em um período em que mais se ouve das empresas a demanda por profissionais criativos; estará mesmo a criatividade esquecida dentro das organizações? O que é esse esquecimento do potencial criativo inerente ao homem?

Teoricamente falando, então, a grande verdade é que o estudo sobre a criatividade tem possibilitado a compreensão de apenas alguns de seus múltiplos aspectos. Seu entendimento intriga pesquisadores de todos os campos do conhecimento e apresenta-se, ainda no século XXI, como um tema em aberto. Por um longo período, ela foi entendida como um dom, um talento, um presente divino e só recentemente este inatismo foi substituído por concepções que sinalizam a possibilidade de que todos e, cada um em particular, podem desenvolver-se criativamente, quer seja pelas vivências do cotidiano, pelo esforço pessoal ou pela educação formal e informal (SALES, 2008).

Em mitos do senso comum, até as últimas décadas do século passado, apenas o trabalho artístico era qualificado como criativo. Em nossa época, as artes têm sido vislumbradas como uma área privilegiada do fazer humano; onde lhe é permitido ao indivíduo uma amplitude de envolvimento emocional e intelectual que pouco existe em outros espaços de atividade humana (OSTROWER, 1998). Acredito, como já evidenciado, que as potencialidades e os processos criativos não se restringem à arte. Em outras palavras, aprende-se a ser criativo e este é um processo contínuo que ocorre ao longo de toda vida e que, desta forma, está diretamente ligado aos espaços de criação que o indivíduo tem no trabalho. Mas, por esse tipo de pensamento mitificado, o processo criativo tem sido esquecido e imperceptivelmente negligenciado nas gestões e administrações contemporâneas.

É nesse aspecto que este estudo se faz mais relevante. Ele busca entender junto a outros indivíduos ligados a essa lógica de trabalho, como a criação tem sido manifestada e desvelada na atual ordem econômico-empresarial. Enquanto as empresas reproduzem o discurso da criatividade instrumental, que não basta tão-somente esperar as entregas dos profissionais, mas apreender o processo criativo inerente a elas para antecipar práticas de gestão inovadoras galgando competitividade ao negócio; a criação em sua essência parece cada vez mais perdida, eclipsada pela escassez de propósitos humanos significativos.

O processo de criação sempre despertou muito interesse, mas também trouxe muitas dúvidas e incertezas que, a meu ver, sempre foram tratadas de formas reducionista, fragmentária e limitadora no âmbito dos negócios. Ora, a apreensão de tal fenômeno não é algo simples. Pelo contrário, o fenômeno da criatividade é rico em paradoxos. É, ao mesmo tempo, arte e disciplina. A pessoa precisa saber controlar sem controlar, saber dirigir sem

dirigir, e não pode simplesmente exigir criatividade de si ou dos outros, assim como não pode ordenar que a mente e o corpo criem (KAO, 1997).

[...]

Para esclarecer meu posicionamento epistemológico, então, posso dizer que, além dos artigos recentes de periódicos internacionais, a maioria dos autores e livros sobre criatividade nos quais me embasei provêm da *psicologia social*, da *sociologia* e da *antropologia*. Eles datam da década de 1980, ou antes disso, pois muitos deles apresentavam informações pertinentes ainda hoje. Uma prova são as suas incansáveis reedições³. O importante é que alguns já faziam as reflexões e os questionamentos que atualmente nos fazemos, como a aceleração do tempo, a necessidade de se aceitar a mudança e ser mais flexível, a incerteza do futuro cada vez mais constante, e a urgência em se pensar a vida organizacional de forma diferente. Contudo, basta analisarmos os principais livros na área de administração que veremos um disparate ao se tratar deste fenômeno.

Os livros de administração, muitos de longínquos períodos também, restringem-se a mitos da criatividade nas empresas, técnicas e casos realizados que podem servir como ‘receita de bolo’ para o gerente ocupadíssimo que precisa aplicar uma dinâmica amanhã no seu trabalho, ou explicar em reunião porque sua equipe não está produzindo. Livros como *Aumente sua Criatividade Profissional* (MORGAN, 1981), *Centelhas Incandescentes* (LEONARD; SWAP, 2003) *How Managers Can Start and Sustain Creativity and Innovation* (GAMACHE, 1989) até trazem tópicos pertinentes, mas são conteúdos de cunho puramente informacional e não explicativos. O tratamento superficial desses livros frustra qualquer pesquisador sério e comprometido com o estudo. Peguemos, por exemplo, o livro *Criatividade para Administradores* (HESKETH, 1983). Ele traz aspectos relevantes para o entendimento do fenômeno da criatividade, como motivação, aprendizagem, memória, em especial, um trecho sobre fenomenologia da imaginação, mas faz isso em míseros parágrafos, da forma mais objetivista possível, o que é bastante decepcionante para um leitor aguçado, ávido por mais revelações. Talvez, ele mesmo, autor, tenha subestimado futuros leitores desta sua obra pelo próprio título que lhe conferiu. Será que a administração não pode ser densa?

³ As diversas reedições de livros que datam o original do autor antes de 1980 evidenciam ainda mais a escassez de autoria e produção significativa sobre o tema em nossos dias. Ao garimpar diversas bibliotecas de universidade, nas áreas de Educação, Artes, Comunicação, Psicologia e da própria Administração, o que mais encontrei foram livros que retratavam o tema de forma prescritiva, através de técnicas e atividades pontuais para se aplicar em indivíduos que estejam estritamente destinados a gerar produtos criativos em sua função. Ironicamente, raros eram os exemplares que continham ‘conteúdo criativo’ sobre o tema.

Enfim, em linhas gerais, a ciência da administração reproduz uma ‘noção de criatividade’ que vem da psicologia comportamental, quiçá cognitiva, que em meu entendimento, podem agregar à análise do fenômeno, mas não são suficientes para se apreender o todo criativo nas organizações. Essas teorias são relevantes em termos de jusante, de finalização ou entrega de produtos criativos; fornecem técnicas e práticas aplicáveis a diversos contextos organizacionais, mas não entregam o barco para desbravar os meandros que a criatividade e os processos de criação percorrem nesses espaços.

Apenas a partir de uma racionalidade substantiva⁴ é possível compreender a dinâmica dos processos de criação, mesmo eles estando presos a uma lógica econômico-administrativa embebida pela instrumentalidade. Somente com atitudes parentéticas pode-se propor práticas organizacionais coerentes e substanciais que, efetivamente, promovam o desenvolvimento das capacidades de criação inerentes a todo ser humano.

[...]

Ulteriormente, esse estudo é uma tentativa de resgatar o fenômeno da criatividade no ambiente das organizações. Se formos analisar a produção científica no Brasil, depois de muito estudado e debatido por diversas áreas do conhecimento de nossa comunidade científica, esse tema foi deixado à margem do meio acadêmico, principalmente o da administração, e entregue a uma literatura mais prescritiva e comercial com pouca contribuição densa e substancial.

Em análise meta-teórica recente sobre a criatividade nas organizações brasileiras, Bruno-Faria, Macêdo e Veiga (2007) destacam a necessidade de maior rigor metodológico nas pesquisas acerca deste fenômeno no meio organizacional. Penso, entretanto, que para além de um rigor metodológico é preciso antes propor e vivenciar formas alternativas para abordar e compreender o fenômeno da criatividade, tão complexo quanto o contexto em que pode revelar-se, neste caso, o das organizações. Ainda, essas autoras enfatizam a falta de pesquisas que abordem o entendimento do processo de criação em ambientes empresariais.

⁴ Diversos autores tratam a questão da racionalidade. Nas ciências sociais, enquanto Max Weber focou-se mais em uma racionalidade instrumental ou funcional, Guerreiro Ramos foi um autor que trouxe a problemática de uma *racionalidade substantiva* para a humanidade. Para ele, é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um fato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura, dotada de razão. É estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. A partir de uma racionalidade substantiva, Guerreiro Ramos supõe um *homem parentético*. Este homem possui consciência crítica altamente desenvolvida sobre as premissas de valor latentemente presentes em seu dia-a-dia. Ao por as circunstâncias ‘entre parênteses’, ele consegue abstrair-se do meio que lhe é familiar, podendo, então, tentar deliberadamente romper suas raízes e examiná-lo como um espectador. Assim, a *atitude parentética* é a capacidade psicológica do indivíduo de separar-se de suas circunstâncias internas e externas (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Em busca disso, esse estudo tem foco na investigação do processo criativo em nível gerencial, da percepção de gestores de como ocorrem os processos de criação e quais os fatores que entrecruzam e participam desse processo, sejam fatores ambientais, culturais, políticos, econômicos, psicológicos, sociais... , de forma a contribuir para o desenvolvimento do tema na área, esperando gerar resultados que possam estimular futuras pesquisas e, dessa forma, ampliar o escopo de estudo para os diversos níveis e formas organizacionais.

Acredito que abordar gestores, nesse início, seja mais pertinente, pois eles são um dos responsáveis pela noção de criatividade que será desprendida no ambiente organizacional, além de que a natureza criativa do homem se elabora em contextos culturais. No indivíduo a sua criatividade representa as potencialidades de um ser único, e a sua criação será a realização dessas potencialidades já dentro do cenário de determinada cultura (CASTRO, 1989). Dessa forma, assim como um professor em sala de aula, a visão e os valores que um gestor possui do negócio e a forma com que ele se posiciona dentro da cultura organizacional têm grande influência no desenvolvimento de seu potencial criativo e no daqueles que com ele interagem, mesmo não o sendo de forma explícita, isolada, determinística.

Diversos estudos estrangeiros sobre a influência ambiental na criatividade já revelaram a importância do suporte das lideranças às idéias, da tolerância a diferenças e a correr riscos; da liberdade e da comunicação para que o comprometimento com a criatividade seja aflorado (SIEGEL; KAEMMERER, 1978; EKVAIL; ANDERSSON, 1985; AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1989). No Brasil, Bruno-Faria e Alencar (1996) também evidenciaram a importância dos suportes da chefia, dos colegas e da organização como estímulo à expressão da criatividade, além de fatores talvez específicos da cultura brasileira como salário e benefícios, estrutura organizacional, ambiente físico e treinamento.

Diferente desses enfoques já investigados, a realização dessa pesquisa é, acima de tudo, uma retomada ao enfoque do ser humano criativo; da criatividade como potencial inerente ao homem, e a realização desse potencial uma de suas necessidades mais essenciais. Não pretendo trazer uma verdade absoluta, ou uma melhor prática para desenvolver a criatividade, tampouco esgotar o assunto, em especial um assunto da magnitude deste fenômeno, que envolve toda a sensibilidade do ser humano. Quero sim elucidar uma preocupação básica, que tenho relatado até aqui, talvez de maneira implícita, que é a alienação do homem. As pessoas, principalmente as envolvidas no âmbito da administração, estão atreladas a múltiplas funções, pressionadas por múltiplas exigências, bombardeadas por um fluxo ininterrupto de informações contraditórias, em uma aceleração crescente que quase ultrapassa o ritmo orgânico de suas vidas e, em vez de se integrarem, elas alienam-se de si

mesmas, de seus trabalhos, de suas possibilidades de criar e de realizar em suas vidas conteúdos mais humanos (OSTROWER, 2006). É nesse ponto que esse estudo se faz mais necessário, trazer não só contribuições sobre o desvelamento da criatividade nas empresas, mas proporcionar um momento de reflexividade ao processo criativo do fazer organizacional.

[...]

Entendo que a criatividade não está sob a posse de determinados indivíduos ou grupos de indivíduos, como um domínio idiossincrático e restrito; em vez disso, creio que o fenômeno da criatividade deve ser compreendido como *transações entre vários nós, que migram desde características naturais, inatas às pessoas, até características socialmente construídas e aos meios capazes de desenvolvê-las*. Espero desdobrar alguns desses nós no descortinar deste estudo e revelar certas noções acerca desse fenômeno no meio organizacional.

O seguinte capítulo abordará o método, os meus caminhos de criação desta pesquisa, minha postura metodológica, minhas idas a campo, os cenários de conversas e meus companheiros de criação, bem como os processos de análise daquilo que consegui apreender nessa jornada.

Logo após, será a vez da cortina sob os resultados da pesquisa se abrir. Tratarei dos achados em campo de forma dialógica com a teoria já existente sobre o tema, visto que penso ser impertinente apresentá-la estaticamente em separado apenas para reproduzi-la em um segundo momento pelo caráter, puro e simplesmente, de validação acadêmico-científica.

Por fim, fecharei as cortinas desta apresentação com considerações finais acerca da obra, o que não significa, como em uma peça de teatro, que o palco deixará de ser explorado infinitas outras vezes, com aberturas e fechamentos de diversas cortinas da vida em distintos espaços e tempos.

2 CAMINHOS DE CRIAÇÃO

Certa vez vi em um filme uma frase tanto quanto vibrante. Talvez pela fluidez sonora que a seqüência de suas palavras proferia, ou quem sabe pela semântica que ela conserva. Sei que fiquei e fico infinitos momentos a repetindo quando meu corpo e mente estão solitários. Gosto de certas cacofonias; elas me dão segurança, estabilidade, destreza. Eis que a ouvi no melhor coloquial da língua inglesa: “*I wanna be where I can write what I wanna write*”.

Penso nisso agora, e estive pensando nisso todos os meses em que esta dissertação esteve em minha cabeça, em minha mente, em meu inconsciente. Como escrever tudo que quero escrever? Pode a criação científica se permitir certas desconstruções ou uma revelação alternativa, diferente? Até que ponto estão os limites e os espaços de uma criação científica? Creio que ninguém hoje teria uma resposta para esses meus singelos questionamentos, mas como esse texto concerne a mim e à minha caminhada acadêmica, quero me permitir escrever o que eu quiser escrever. Isso não significa que perderei o foco, o que quero evidenciar concerne muito mais à forma do que ao conteúdo; digo, eu passei por momentos de novas sensações e sentimentos durante a criação desse estudo, momentos que me despertaram poeticamente e sinto como uma necessidade, quase um dever, em apresentá-los assim, como:

A epopéia mirabolante deste manuscrito
Na raiz da existência humana foi desvendar
Caminhos inexplorados de um campo irrestrito
Que se embebe de fonte pura e espetacular

Os mistérios que teu fenômeno guarda
Não vás – ó campo – de mim eclipsar
Pois aqui te revelas uma alma instigada
Que algumas respostas anseia encontrar

Tuas vibrações incandescentes acá ressonam
Como um corpo imagético que irradia
Os signos de teus fundamentos em teoria

E após inconstantes identidades migratórias
As idiosincrasias de cada relato revelarão
A estética do irrefutável e sublime ato de criação.

Queria poder apresentar minhas análises e vivências assim, mas como já mencionei, isso não é possível hoje, agora. Espero que todos os envolvidos nesse processo entendam esta limitação; espero fazer jus às suas contribuições mesmo com a palavra simples e crua.

A poesia foi criada para enfatizar a essência e a postura metodológica que me pautou para viabilizar a criação deste estudo. Pesquisar sobre processos de criação e criatividade em qualquer contexto que esses fenômenos ocorram, e em meu caso no espaço organizacional, não é uma tarefa simples, justamente pela quase inexistência de um método para sua apreensão. E em sendo fenômenos sociais, como todos os outros, já trazem a complexidade no cerne de sua investigação. Para Bourdieu *et al.* (2004), o pesquisador social deve se transformar em uma ‘nova pessoa’, ou melhor, deve ver os fenômenos sociais com outros olhos; deve haver uma transformação da própria visão do mundo social em sua totalidade. Creio que foi esse o processo pelo qual vivi nesses dois anos de mestrado acadêmico e, com auxílio de vozes sábias, mais especificamente numa acalorada manhã de março, fui atrás de um método que me permitisse transpor essa pessoa e esses olhares transmutacionais em um estudo.

O método a que me refiro é **qualitativo**. Há aqueles que dizem não existir métodos qualitativos, mas estratégias de pesquisa com abordagem qualitativa. Esta discussão não me concerne. Embora exista ciência nas áreas sociais e humanas, “persiste a expectativa de que seu uso mais correto ocorre apenas nos ramos que possibilitam utilização concentrada de procedimentos matemáticos e empíricos, que seriam garantias de objetividade e neutralidade” (DEMO, p.19, 2000). Entretanto, nessa mesma linha de análise, Bourdieu *et al.* (2004) alertam todo pesquisador social quanto à tentação do profetismo, de cair no senso comum erudito. Uma prática científica com rigor está na reflexividade obsessiva, que nada tem em comum com a falsa racionalidade do questionamento que prolifera hoje na ciência; como aquele texto de estrutura pronta que só alteram-se as palavras ou seus ordenamentos sequenciais. Folhas e folhas de textos invisíveis que contribuiriam com apenas poucas páginas de conteúdo. Mais do que isso, a própria frustração que acomete diversos acadêmicos ao encontrar um livro ou artigo com tópico e autor de interesse; apenas para encontrar-se entediado em meio à leitura do texto (RICHARDSON, 2000).

É dessa retórica que procurei fugir e, como revela o poema, meu estudo foi concebido a partir de meus achados em campo, fundamentado com as falas de meus entrevistados e estimulado por elas, ao longo de diversos ‘ires e vires’ e, nesse sentido, é um estudo tipicamente qualitativo. Explicarei mais a seguir.

2.1 DELINEAMENTO E DESENHO DE CRIAÇÃO

A minha pesquisa tem uma abordagem **qualitativa** com caráter *exploratório* de investigação. Richardson *et al.*(1989) apontam que, de um modo geral, podemos classificar pesquisa em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. A principal diferença destes métodos radica na forma de abordar o problema de pesquisa. Para esses autores, a escolha do método precisa ser apropriada ao tipo de estudo que se deseja realizar, onde a natureza do problema e o nível de aprofundamento desejado são fatores determinantes na escolha do método. Pelo caráter exploratório e indutivo a que me proponho estudar os processos de criação e a criatividade, acredito que seja mais coerente utilizar um método qualitativo, visando apreender o máximo possível de informações do campo, e limitando-se na generalização dos resultados.

Além disso, as realidades sociais se manifestam de forma mais *qualitativa*, o que dificulta a utilização de técnicas e ferramentas exatas para análise do objeto social. Todavia, o caráter qualitativo “não deve ser desculpa para falta de rigor na análise, como se nas ciências sociais valesse a reflexão solta, confusa” (DEMO, p. 17, 1985). Pelo contrário, é um desafio a mais para que a produção científica seja ainda mais cuidadosa. Mas o fato de não conseguirmos mensurar e medir quantitativamente subjetividade não faz do seu estudo menos relevante.

Para tanto, minha jornada se constitui por um **estudo qualitativo genérico** como estratégia de pesquisa. Mariz *et al.* (2004) alertam para as distinções entre a estratégia de estudo de caso (qualitativo) e o estudo qualitativo genérico. Embora a versatilidade do estudo de caso tenha contribuído para sua disseminação na produção científica de administração, grande parte dos estudos classificados como estudo de caso constitui o que Merriam (1998) denomina de ‘estudo qualitativo básico ou genérico’. Por sua vez, esse tipo de estudo se caracteriza como

uma pesquisa que contém algumas características da metodologia qualitativa, mas não possui todos os requisitos para ser tratada como um estudo de caso intensivo por meio do qual se visa aprofundar uma unidade de análise claramente especificada (GODOY, 2006, p. 116).

No meu caso, a unidade de análise a se aprofundar é o tema de processos de criação e a conseqüente criatividade em diversos casos, contextos organizacionais como instituições financeiras, empresas de tecnologia da informação, agências de marketing e publicidade, etc. O que se ressalta não é o estudo de diversas unidades de análise em um desses casos, mas o

aprofundamento de um tema de interesse em diversos casos, por isso ele é um **estudo qualitativo genérico**, e não um estudo de caso qualitativo.

Esse foi o meu delineamento e o processo de criação desta pesquisa. O início veio de muitas questões a que me colocava, que discutia com meu orientador; e após algumas especulações e hipóteses levantadas, introduzi-me em campo e também muitas outras “hipóteses emergem simultaneamente com a coleta e análise dos dados. O pesquisador tenta embasar hipóteses levantadas enquanto se mantém ao mesmo tempo aberto à emergência de novas hipóteses” (MERRIAM, p. 191, 1998).

2.2 ‘COMO’ CRIAR A APREENSÃO DA CRIAÇÃO

Um estudo desta natureza pode ser visto como uma ‘história revelada’, que teve um desdobramento. Ela é emergente embora bem estudada e delineada. É aberta e ilimitada, mas estruturada e focada. É intensa em conteúdo, porém informal em execução; conversacional em estilo, mas não casual em significado (CHARMAZ, 2002). E esta história só pode ser revelada e desdobrada a partir do contato entre pesquisador e pesquisado. A maneira mais coerente e usual de se possibilitar esse encontro é a partir de entrevista, no meu caso, **entrevista qualitativa**.

A entrevista qualitativa, em linhas gerais, difere-se da entrevista de *survey* pelo seu caráter epistemológico mais construtivista do que positivista. Os entrevistados são vistos como criadores de significado, não como condutos passivos para reaver informações a partir de um tubo de respostas existentes (WARREN, 2002).

O principal objetivo da entrevista qualitativa é fornecer informações detalhadas e necessárias sobre um evento, tópico ou pessoa, que não poderiam ser obtidas por meio da observação ou por outros meios (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008). Para Warren (2002), o propósito da maioria das entrevistas qualitativas é originar interpretações, não fatos ou leis, daquilo que os respondentes falam. Quanto a isso, Lankshear e Knobel (p. 171, 2008) vão mais afundo e acrescentam:

O que as pessoas falam nas entrevistas é sempre dito em um momento específico do tempo e em uma interação planejada, portanto, não será capaz de captar tudo o que um respondente pensa, sente, valoriza ou acredita a respeito de algo. Não se pode presumir que os respondentes sejam sempre capazes de articular o que pensam, sentem ou acreditam. [...] Em suma, os dados das entrevistas, na forma como foram expressos pelos respondentes, nunca podem ser usados em um estudo como representações diretas de alguma “verdade” definitiva.

Isso ocorre porque o objeto das ciências sociais⁵ é *histórico*. “Ser histórico significa caracterizar-se pela situação de ‘estar’, não de ‘ser’. A provisoriedade processual é a marca básica da história, significando que as coisas nunca ‘são’ definitivamente, mas ‘estão’ em passagem, em transição” (DEMO, p. 15, 1985).

Antes, é preciso mencionar que existem diversas abordagens e características de entrevistas qualitativas, a principal é a denominada *entrevista em profundidade*, da qual me utilizei para construção deste estudo. Essa entrevista permite um explorar ilimitado e denso de um aspecto da vida sobre o qual o entrevistado tem experiência substancial – freqüentemente combinada com consideráveis *insights*. E esse ganho é potencializado quando o pesquisador planeja o retorno a campo, a entrevista por mais de uma ocorrência com cada pesquisado ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, além de selecionar e explorar temas em entrevistas, os pesquisadores procuram idéias ao estudar os dados e então retornam a campo para coletar outros dados mais focados que respondam questões analíticas e completem *gaps* conceituais (CHARMAZ, 2002). O retorno a campo permite que o pesquisador observe e acompanhe a migração identitária de suas hipóteses e construções teóricas. E assim, ele traz a densidade e a riqueza de informações que toda pesquisa social almeja. E o entrevistado deve ser considerado mais como um participante do processo de pesquisa do que apenas um tema sobre o qual a pesquisa é feita” (LANKSHEAR; KNOBEL, p. 172, 2008).

Nesse sentido, a entrevista qualitativa pode ser vista como uma ‘história revelada’ pois ela emerge quando pesquisador e participante exploram juntos o tema e imprimem sobre ele um caráter humano. O relacionamento do participante com o fenômeno estudado, bem como com o pesquisador e o processo de entrevista também caracteriza o tipo, a extensão, e a relativa profundidade da subsequente história (CHARMAZ, 2002).

Charmaz (2002) também alerta que uma entrevista apreende as opiniões e a preferida auto-apresentação de um participante em um determinado ponto no tempo. Ambos podem mudar. Assim como o presente, também pode mudar o ponto de vista do pesquisado quanto a eventos passados e a si mesmo. Ela aprofunda revelando que:

Entrevistas múltiplas e sequenciais permitem independentes análises ao longo do tempo. Através de múltiplas entrevistas, a história do participante ganha profundidade, minúcia, e ressonância. Todavia, a significância em se conduzir múltiplas entrevistas transcende o simples objetivo de uma história mais completa. Entrevistas múltiplas permitem que o pesquisador ouça sobre eventos quando os

⁵ Mesmo a Administração sendo uma ciência social aplicada, e dessa forma, assumindo diversos tipos de objetos de investigação; em meu caso, especialmente por seguir a pesquisa na área de Recursos Humanos, o objeto é o mesmo das ciências sociais puras: o homem – e toda sua complexidade dentro de espaços organizacionais.

participantes estão no meio deles, não apenas tardiamente depois (CHARMAZ, p. 682, 2002).

Foi com essa postura metodológica que a decisão pela quantidade de entrevistados se alterou. Inicialmente, a proposta era entrevistar 15 pesquisados. Com o tempo e depois de encontros orientadores, ao se pensar nos ganhos de análise, optei por entrevistar **sete pesquisados**, com a oportunidade de uma segunda rodada, totalizando **13 entrevistas** realizadas. Há aqui a necessidade de uma explicação, então abrirei um parêntese:

| Qualquer criança no início de seus estudos poderia destacar que existe um erro matemático e lógico ao que se propôs fazer. Na verdade, não há erro, há sim a inevitável manifestação da relação humana com o trabalho. Não me foi possível entrevistar um dos setes gestores na segunda rodada. Creio que ele realmente estava submerso no trabalho, pois após dois meses de contato para realizar a segunda rodada, 10 *mails* enviados e cinco respondidos, com duas tentativas de encontro adiadas e, finalmente, uma ligação não atendida e não mais retornada, acho que deu para perceber que ele não queria ou não podia participar novamente. Enfim, chegou meu prazo final, fevereiro agora, e assim também eu tive que desistir da entrevista. |

Continuando... Não sei se entrevistar mais pessoas com menos oportunidade de contato seria mais interessante. Posso responder pela minha decisão e as conseqüências da mesma, que em meu caso, foram positivas.

Charmaz (2002) salienta que novas questões surgem quando o pesquisador passa a entrevistar mais pessoas e ganha maior entendimento de seus casos e situações. Além da possibilidade do pesquisador conquistar mais confiança dos pesquisados e aproximá-los do fenômeno estudado, realizar mais de uma entrevista possibilita que o pesquisador possa verificar principais categorias e refinar a análise, ao passo em que retorna e pergunta a participantes anteriores sobre novas questões quando estas são descobertas.

Essa foi a construção em campo que ocorreu comigo. Toda minha segunda rodada proveio de minhas reflexões e análises após cada entrevista e com base nas informações e situações que cada pesquisado me narrava⁶. Ainda, a tranqüilidade e a desenvoltura nas segundas entrevistas eram nitidamente sobressalentes; o foco e a atenção eram mais fáceis de

⁶ Como apêndice, segue o roteiro que compôs o estudo. Vale explicar a escolha por trazer a versão original, que acompanhou o pesquisador em seus encontros. As principais questões circuladas, as palavras características de cada questão em destaque, as questões que foram perdendo relevância ao longo do processo, seja pela precária formulação ou não adaptação ao ritmo da entrevista, assim como as mais suscitadas para a segunda rodada, escritas a próprio punho, com a imanência do ato constitutivo.

manter, visto que não existia mais aquele incômodo abismo entre conhecido-desconhecido que ocorre quando se realiza uma entrevista pela primeira vez com alguém que você nunca viu na vida. Não se sabe como a pessoa reage, expressa-se, gosta de se comunicar. Enfim, você desconhece aquilo que tão cedo na vida descobrimos: a forma de relacionar-se com o outro.

Em seguimento, para aprofundarmos no processo de coleta do estudo, além das abordagens e características, as minhas entrevistas foram do tipo **semi-estruturadas**. Se imaginarmos um *continuum*, as entrevistas semi-estruturadas ficariam a meio-caminho entre as entrevistas estruturadas e as não-estruturadas. “As entrevistas semi-estruturadas incluem uma lista de questões previamente preparadas, mas o pesquisador utiliza-a apenas como guia, acompanhando os comentários importantes feitos pelo entrevistado” (LANKSHEAR; KNOBEL, p. 174, 2008). Tanto as entrevistas semi-estruturadas quanto as não-estruturadas permitem aos pesquisadores sondar as respostas dos entrevistados. Elas encorajam a elaboração de temas pertinentes que venham a surgir no curso da entrevista, em vez de prenderem o entrevistador e o entrevistado a um programa fixo, que pode limitar as oportunidades de enriquecer os dados e obter esclarecimentos sobre a maneira como os entrevistados ‘vêm’ e entendem o assunto (HEYL, 2001 *apud* LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Além de escolher entre tipos de entrevistas, os pesquisadores também podem escolher entre diferentes configurações de entrevista: individual, duplas, pequenos ou grandes grupos. Eu realizei **entrevistas individuais**. Creio que meu tema de pesquisa demandava esse entendimento primeiro em nível do indivíduo, acerca dos seus pensamentos e reflexões sobre o seu ato de criação e daqueles que o cercam. Certamente haveria diversos outros ganhos com a exposição do tema e das categorias através de debates reunindo os entrevistados. Não me foi possível essa atividade. Fica com uma sugestão para futuras pesquisas sobre o tema.

Do que realizei, cabe ressaltar a postura que tive e que segui durante as entrevistas, com a qual creio ter encorajado meus pesquisados a participar:

Ajuda muito se os entrevistadores transmitirem um genuíno interesse naquilo que o entrevistado tem a dizer e no que pode ser aprendido com o entrevistado sobre o problema, tópico ou questão que está sendo investigada. Isto é transmitido escutando atentamente e, por exemplo, aquiescendo com a cabeça e sorrindo nos momentos apropriados, para encorajar ou fazendo comentários como ‘por favor, continue’, não interrompendo ou falando junto com o respondente e proporcionando o tempo que lhe for necessário para formular as respostas (LANKSHEAR; KNOBEL, p. 178, 2008).

Ou ainda, como ressalta Charmaz (2002), receptivos ‘uh huhs’ ou alguns comentários quanto a uma questão podem manter o desenrolar da história emergindo quando o participante deseja e tem condições de contá-la. Exemplos dessa postura em campo podem ser evidenciados nas situações abaixo:

- Gestor de Projetos: Eu acho que é por aí, entendeu... o trabalho do gestor no meio desse processo, é o da sensibilidade...
- Igor: *uh huh...*
- Gestor de Projetos: É o da sensibilidade de ver onde é que a coisa não tá indo.
- Igor: *Já ocorreu algum exemplo da sua vivência, do seu trabalho, que houve falhas de comunicação, coisas desse tipo e... quais seriam, digamos, atitudes tuas no...*
- Gestor de Projetos: Eu vou te...
- Igor: *...no momento para resolver isso?*
- Gestor de Projetos: Eu tive várias situações interessantes que valem a pena, han... citar.
- Igor: *uh huh.*
- Gestor de Projetos: Eu acho que são curiosidades, são situações [...].

[...]

- Igor: *Isso que eu ia te perguntar agora, na verdade... o que o gestor cria?*
- Gestor de Projetos: Cara, ah... o gestor...
- Igor: *Na verdade, ele mais...??*
- Gestor de Projetos: Eu acho assim, o gestor criativo, han... ele ajuda – a sua equipe a criar. Ele ajuda... hum... vamu lá, eu, eu ... é legal isso porque são teorias que vão surgindo com descobrimentos no meio [segue relatando].

Vale mencionar também que as entrevistas foram registradas através de **gravações de áudio**, com um aparelho iPod⁷, e posteriormente *transcritas*. Esse tipo de registro em entrevista é importante para possibilitar a postura de entrega e atenção exposta acima, pois “permite aos entrevistadores manter um bom contato visual com as pessoas que falam, concentrando-se mais no que está sendo dito do que em copiar” em notas. “Também tem utilidade para obter-se um registro literal do que foi dito, que possa ser consultado sempre que necessário” (LANKSHEAR; KNOBEL, p. 172, 2008). Além disso, esse registro permite a posterior transcrição literal das falas dos pesquisados, o que se constitui em um dos principais

⁷ Agradeço imensamente à colega Marina pelo empréstimo interminável de seu iPod, que me acompanhou durante os cinco meses de período em campo, mais precisamente a partir da segunda entrevista quando pude, então, aposentar meu velho gravador a fitas que tanto sufoco já havia me feito passar em pesquisas passadas.

meios de validação da pesquisa qualitativa. E para isso, é preciso ser paciente e minimalista no processo de transcrição. Conforme ressalta Davidson (2002, *apud* LANKSHEAR; KNOBEL, p. 169, 2008):

as questões de transcrição também entram em jogo, quando se usa dispositivos digitais para registrar dados verbais. O software de conversão de fala para texto ainda está longe de ser preciso, e deslocar-se na tela do computador, entre o software de reprodução digital e de processamento de palavra pode ser inadequado e incômodo.

Ele complementa com os benefícios da gravação digital que “incluem a facilidade de armazenagem e a capacidade de duplicar facilmente os arquivos” (p.169).

A paciência em todo esse processo se faz imprescindível não só para lidar com a migração constante entre um aplicativo e outro no computador, mas também no que diz respeito ao tempo de dedicação para tal atividade. Uma hora de gravação de entrevista em geral requer três a quatro horas de transcrição de um pesquisador experiente – a mais, se a transcrição tiver de ser literal (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Outras questões que julgo importantes quanto ao processo de coleta é o *local* e o *tempo de duração* das entrevistas. Acho pertinente ressaltar essas informações, pois dentro de minha pesquisa elas trouxeram algumas reflexões interessantes. A maioria de meus pesquisados foi entrevistada em seus espaços, salas de trabalho – cinco deles. E foi explícita a necessidade em se cumprir o prazo de no máximo uma hora de entrevista com eles; depois de um tempo de entrevista a olhada no relógio era inevitável. A particularidade que levanto reside no fato de que os outros dois, ambos entrevistados em um ambiente extra-profissional, tiveram a maior duração das entrevistas nas duas rodadas – 1h35min e 1h15min na primeira rodada e 1h18 na segunda⁸. Enquanto a média na primeira entrevista foi 45min e na segunda 40min.

Metodologicamente, creio ser relevante para demais pesquisadores pensarem nas possibilidades de realizar suas entrevistas em ambientes que não seja o de trabalho de seus pesquisados. Essa questão emerge mais forte, principalmente, quando se busca entrevistar gestores; meu caso, e onde essas peculiaridades de entrevista se mostram mais válidas. Como pesquisador, não só pelo tempo quantificado e cronometrado, mas pela densidade das entrevistas; ambas nas duas rodadas foram as que mais demandaram entrega e envolvimento de minha parte e, conseqüentemente, forneceram mais reflexões e dados de pesquisa.

⁸ O gestor da entrevista com duração de 1h35min na primeira rodada foi justamente o gestor que não consegui entrevistar a tempo, conforme já relatado.

No seguinte tópico, apresentarei meus pesquisados, companheiros desta criação, e relatarei também como se deu o contexto de ‘apreensão’ com cada um.

2.3 MEUS COMPANHEIROS DE CRIAÇÃO

Quem entrevistar? Quem poderá trazer respostas para o meu tema de investigação? Após levantar um problema de pesquisa e elaborar todo o processo para sua realização, esse tipo de pensamento pode parecer naturalmente compreensível, mas é certamente falacioso. Afinal depois de todas as etapas já vividas na construção da pesquisa você não quer correr o risco de não encontrar respostas para o problema levantado; parece que agora você precisa encontrar pessoas que entrem na ‘caixinha’ de respostas que você espera ouvir para responder suas questões de pesquisa. Esse é um momento crucial da pesquisa. Um dos problemas em buscar respondentes é justamente a incapacidade de encontrar alguém com quem conversar sobre o assunto de pesquisa (WARREN, 2002). Não cair na angústia e na tentação das ‘respostas prontas’ é um primeiro passo para que o pesquisador fuja de respondentes óbvios, principalmente, em estudos qualitativos genéricos, onde não existe uma organização ou caso de análise escolhido *a priori*. Posso dizer, especialmente por mim, que este foi um grande aprendizado metodológico. Apenas três de meus pesquisados eu conheci por indicação e como havia programado no projeto para realização da pesquisa.

Para fins de operacionalização na época, decidiu-se como foco para sujeitos da pesquisa os profissionais que estão terminando, ou terminaram em até dois anos o curso de Mestrado Profissional em Administração da UFRGS, por constituírem um grupo formado, em sua maioria, por gestores de empresas da cidade de Porto Alegre. Além de possibilitar uma forma de acesso aos contatos dos mesmos, sabe-se pelo currículo do curso que esses profissionais têm a oportunidade de vivenciar experiências e oficinas que envolvem criatividade durante a realização do curso. Como mencionei, apenas três conheci assim.

Em se tratando de um estudo qualitativo genérico com o objetivo de investigar, principalmente, como se manifesta o processo criativo no ser humano enquanto gestor de uma organização, de um ambiente, e mais ainda, como gestor de pessoas; os sujeitos que participariam dessa investigação poderiam se caracterizar por **gestores de qualquer meio organizacional**. No fim, os gestores que participaram são de instituições financeiras, agências de marketing, vendas e publicidade, laboratório de saúde, instituição de ensino, e empresas de tecnologia da informação.

Os quatro demais entrevistados, diferente do que se propusera – eu acabei encontrando pela vida e pelas vivências nos meus ‘espaços de criação’. Houve um caso de sugestão de outro entrevistado por parte de uma pesquisada – que não pode ser considerado como a técnica ‘bola de neve’, pois foi uma sugestão para entrevistar um gestor de uma agência de publicidade, e não o contato específico de outro gestor. Todavia, a sugestão foi acolhida e busquei o contato a partir de um colega do mestrado que estava fazendo sua dissertação especificamente sobre o ramo publicitário de Porto Alegre. Assim, conheci um companheiro desta criação, diretor de arte de uma reconhecida agência de publicidade. O encontro com outro gestor foi um tanto quanto curioso, pela conspiração inusitada dos acontecimentos. Tive contato com o gestor que coordena a criação de produtos financeiros dentro da área de TI de um banco através de uma colega de trabalho, esposa do mesmo. Um dia, estávamos nós conversando sobre minha pesquisa e quem estava participando dela. Então, ela me comentou que seu marido fazia o Mestrado Profissional na UFRGS, e que trabalhava com criação de produtos de crédito e demais do banco. Na hora, o corpo vibrou e perguntou o que ela achava, se ele gostaria de participar. Minutos depois eu já estava com o celular e *e-mail* desse entrevistado, pronto para convidá-lo.

Os últimos dois gestores, que na verdade foram uns dos primeiros que entrevistei, surgiram dos corredores e das salas de aula da vida. A gestora *controller* foi minha colega de trabalho em uma tutoria de um curso de ensino à distância e, em uma manhã acalorada comentei com ela sobre minha pesquisa. No mesmo instante, ela se pronunciou: “Poxa, o que mais acontece lá na empresa é tolherem minha criatividade”. *Plim-plim*, em reação recíproca à dela, não perdi tempo em convidá-la para participar das entrevistas, checando se ela estava em um cargo de gestão, como era necessário. O outro entrevistado, o gestor de projetos, era meu colega de sapateado. É, foi nas salas de dança, nos intervalos e finais de aula que fui trocando idéias com ele sobre administração, RH e, por fim, sobre o tema desta minha pesquisa. Então, resolvi convidá-lo para participar também.

O mais complicado nisso tudo, e teórico-metodologicamente falando, é certo ‘*karma*’ das ciências sociais e humanas, e em muitos casos da própria administração, pois elas abordam um objeto que fala e com o qual estão intimamente identificadas. Quando estudamos a sociedade, colegas de trabalho ou de profissão; estamos estudando a nós mesmos, ou coisas que nos dizem respeito socialmente. É por isso que se torna mais complexo aportamos métodos das ciências exatas e naturais para analisar experimentalmente o ser humano e suas manifestações sociais. Por mais distante que o objeto esteja do pesquisador, seja por distanciamentos sócio-econômicos, geográficos, intelectuais ou mentais; nenhum objeto pode

ser totalmente estranho ou exterior, sendo sempre possível imaginá-lo como parte nossa mesmo em outras circunstâncias (DEMO, 1985).

[...]

Well then, creio que já é hora da primeira cortina se abrir e apresentar os meus companheiros de criação. Apresentá-los-ei por ordem de encontro, simplesmente para seguir uma lógica temporal.

A primeira entrevistada foi a **gestora de RH**⁹. Devo pedir desculpas a ela e ao leitor, pois no momento em que a entrevistei pela primeira vez, eu não havia me decidido em explorar mais o cotidiano de trabalho e a formação dos entrevistados, além das características da empresa em que trabalham. E na segunda rodada de entrevistas, que na verdade traduziram-se em dois encontros, separados por dois dias, visto que no primeiro combinado não foi possível contemplar todos os tópicos pretendidos; eu acabei esquecendo completamente que não a havia questionado sobre essas informações mais sócio-biográficas. Contudo, para me redimir, além do relato próprio dela a seguir, posso apresentá-la mais dizendo que é pedagoga de formação e que atualmente está terminando seu Mestrado Profissional em Administração na UFRGS. Os três momentos de entrevista que constituíram as duas rodadas com essa gestora foram bem distintos. O primeiro encontro, bem no início das pretensões dessa pesquisa, foi um tanto quanto tranquilo, com direito a conversas rápidas sobre outros assuntos ao final. Em contrapartida, os dois momentos de entrevista da segunda rodada foram marcados por um clima de pressa no ar. Aliás, o segundo momento foi necessário somente, pois em quase 30min de entrevista uma ligação irrompeu na sala trazendo um compromisso impreterível. No segundo momento, a entrevista contemplou todos os tópicos pretendidos, entretanto, a sensação de objetividade se manteve. É importante ressaltar, sem intenção justificativa, que nessa segunda rodada a empresa dessa gestora passava por um momento de reestruturação de toda organização. Inclusive, as saudações ao término da última entrevista se relacionaram justamente ao bom trabalho nessa nova fase. Ei-la, então, por ela mesma:

Eu sou assessora de gestão de pessoas do banco e das empresas contratadas pelo banco [...]. [E as principais atividades são relacionadas] a todos os aspectos que compõem o dia-

⁹ Denominarei cada entrevistado assim, como gestores – por mais que em suas empresas eles tenham cargos com denominações diferentes. Todos assumem responsabilidade por uma unidade, área, equipe de trabalho, e por essa razão se constituem como gestores, mesmo que seja de um grupo pequeno de pessoas. Acho essa distinção relevante para facilitar mais tarde, nas análises, a noção de quem está falando; pelo menos o gênero e a área de atuação, eventualmente, de formação também.

a-dia da gestão de pessoas, né... seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração.. a gente tem alguns programas também de qualidade de vida. Então, tudo aquilo que engloba o papel de assessoria aos gestores nesta função, né. [Quanto ao RH como consultor de gestão de pessoas, é] isso, exatamente.. o foco é dentro dos produtos, como a gente chama, que foram, que já estão estabelecidos.. a gente apoiar os gestores na aplicação disso.

A segunda entrevistada é a **gestora controller**. Os encontros com essa gestora foram um tanto quanto icônicos. No primeiro momento, ela sabia por conversas prévias onde se localizava um de meus trabalhos, e então ela mesma sugeriu que fizéssemos a primeira entrevista em uma instituição onde ela dava aulas. De começo, fiquei pensando que seria complicado entrevistá-la apenas nos poucos minutos de intervalo, mas depois ela me mencionou que eram aulas de ensino à distância, e dessa forma, eu poderia estar com ela na sala. Segunda pausa reflexiva. De minhas experiências com EAD, todos os momentos em sala virtual, você precisa estar 100% focado em dar atenção aos alunos, fiquei mais preocupado até a bendita sexta-feira, quando iria entrevistá-la no meu pós-expediente. Ao chegar lá adiantado, pois o local era realmente próximo de onde estava trabalhando, acabei esperando um tempo até que ela me ligou, afirmando que já estava chegando, estacionando o carro. Eis que a vejo correndo pelo corredor e me vendo, logo abriu um sorriso. Ela foi cumprimentar alguns colegas de trabalho que estavam perto da sala dos professores, onde havíamos combinado de nos encontrar. Acompanhei-la agora pelos corredores até outra sala, onde ela me avisou que faríamos a entrevista, um laboratório de informática. Talvez por sorte, ou ela mesma já imaginava, o laboratório estava vazio, apenas com dois rapazes, provavelmente responsáveis pela sala pela forma como a gestora se reportou a eles. Assim, ela me pediu uns cinco minutos para acessar e ver se havia alguma postagem de aluno. Logo me tranqüilizei, pois percebi que ela poderia me dar atenção e como ela me relatou depois: “a tutoria hoje é só de postagem, tipo fórum como fazemos [na outra tutoria]. Então, eu só preciso olhar de um tempinho a outro se alguém postou algo, daí eu preciso comentar pro aluno”. Ao todo da 1h05min de entrevista, houve apenas um breve momento de pausa para que ela respondesse a uma postagem.

A segunda rodada foi, certamente, a entrevista mais inusitada que já realizei. Estou no andar de coordenações de curso de uma instituição de ensino, ela havia migrado do trabalho de *controller* de um laboratório de saúde, para assumir a coordenação de um curso de

Ciências Contábeis. Também acabei chegando mais cedo, por não imaginar que encontraria fácil o local. Depois de um tempo, ela aparece pela porta do elevador sorrindo e vindo a mil em minha direção e já pedindo para acompanhá-la. Enquanto largava algumas coisas em sua mesa, ela já dizia que teríamos que realizar a entrevista em algum andar abaixo, nas salas de aula. Tão pronto me vejo descendo escadas com ela e desviando de materiais de reforma e móveis deslocados. O primeiro andar que descemos estava em plena reforma e, mesmo ao entrarmos em uma sala, fecharmos a porta, foi inevitável a insatisfação com o barulho. Sem precisar que eu manifestasse qualquer incômodo, ela mesma já se levantou dizendo: “Bah, mas assim fica impossível, e certamente na tua gravação vai ficar uma palavra, e um boomm, uma palavra, outro boom... assim não dá”. Não consegui me controlar e me desatei a rir. Mal tive tempo de recuperar o fôlego, e já estava novamente em sua cola desbravando escadaria abaixo. Agradeço a iniciativa dela, pois o andar que ficamos já vinha o som bem mais abafado e não estava com poeira ou aspectos de reforma, bem mais propício para conversarmos. Essa entrevista foi mais acelerada, pois ela já havia chegado comentando que teria uma reunião logo depois.

Acho que todas essas informações são relevantes para entender quem é essa gestora *controller*, que participou de minha pesquisa. Uma mãe de dois filhos ainda pequenos que certamente tem muita iniciativa e determinação. Isso se faz explícito só ao vê-la, ou ao vivenciar esses dois relatos com ela. Deixarei que ela se apresente agora:

Eu tenho graduação em Ciências Contábeis e tenho graduação em Economia também. Eu fiz uma pós-graduação em Controladoria e agora tô fazendo Mestrado em Sistemas de Informação para apoio em tomada de decisão, com ênfase em Administração.

E perguntada sobre essa transição, ela responde:

Na verdade, não é transição, é complementação, elas são complementares. A Contabilidade tem uma característica muito técnica, como uma área humana, mais ou menos. Então, tem uma característica... ah, contadora é uma área muito técnica, muito específica, pode até ser, mas é uma ciência que dá muitas ferramentas para a análise de empresas, né para o controle interno da organização. E a Economia, ela tem uma visão mais macro, né e controladoria é uma coisa bem direcionada nesse sentido. Então, eu acho que seriam complementares. Então, e agora com.. Mestrado em Sistemas de Informação, dominar e entender do sistema, e *linkar* com o sistema da empresa fica muito mais fácil de tu conseguir... hum.. exercer a atividade.

Com relação ao tempo em que trabalhou como gestora, ela relata:

Na empresa, quando eu entrei, entrei como analista de controladoria, né... e durante um ano exerci as minhas atividades, depois de passado um ano.. tirei férias. Quando voltei me propuseram assumir uma atividade na área de administração de pessoal, o departamento de pessoal e concomitante fazendo as minhas outras atividades de controladoria. Eu tentei, embora não soubesse nada do meu contra-cheque, foi bem importante para mim e para a empresa me vendo também, porque eu tive que destrinchar, né.. tive que aprender a saber o que era o departamento pessoal, como funcionava, qual era a responsabilidade, que conhecimento precisava. Então, começou a ficar em minhas mãos as decisões sobre ter mais alguém, o que tem que ser mudado, o que eu tenho que aprender, o que eu tenho que correr atrás. Então.. aí muito fiquei estudando, de ficar muitas horas, e conhecer o sistema.. fiquei seis meses nessa função, utilizei várias coisas, né. Aí, em seguida veio a necessidade de ter uma supervisão e eu fiquei como responsável do setor de departamento pessoal. A partir daí, claro, a responsabilidade não só do processo, mas também das pessoas, né... e de tá vinculando isso, porque o departamento pessoal não é uma coisa só o tempo todo, tem que ver toda a empresa. Então, isso aí fez com que eu abrisse a minha cabeça, muito...né sistemicamente. Por que tem que cuidar do plantonista, tem que cuidar quem está entrando, tem que ter integração e o departamento pessoal tem até o recrutamento, tem que ter um alinhamento com os recursos humanos, que não era o meu setor. Tem que trabalhar isso, né a briga que dá entre um setor e outro, né... Então, essa é mais ou menos a trajetória, que foi a cerca de 8 anos. Eu fiquei durante 8 anos como gestora, daí sempre galgando esses espaços, assumindo a responsabilidade de mais setores, aí separadas, porque a contas a receber era uma equipe, ... a parte de controladoria era outra equipe, departamento pessoal outra equipe. Até o final eu tava como gestora de toda a administração, como braço-direito do gerente que daí passou pra diretor.

O próximo e terceiro entrevistado foi o **gestor de projetos**. Assim como já mencionei, esse gestor foi meu colega de sapateado, e por isso, as duas entrevistas foram agendadas na escola de dança, pois, apesar de ele não fazer mais parte do grupo, sua esposa é diretora administrativa da escola, então, ele está quase sempre por lá, principalmente, pós-expedientes. E foi em um deles que realizamos a primeira entrevista. Na sala da direção da escola, com sua filha recém nascida dormindo num berço ao canto, conversamos por mais de uma hora e, ao final, já estávamos meio que sendo alertados pelos demais que era hora de terminar a longa

conversa. Demais professoras, sua outra filha e esposa já entravam na sala, além do professor da turma de dança de salão a qual eu havia sido convidado para participar da aula, alertava que ela já havia começado. Apesar dessas intervenções, a entrevista foi bastante profunda, talvez por nos conhecermos de ‘outros carnavais’. Ela só não foi tão densa quanto à segunda, na qual o senti mais aberto ainda. Ele havia sido desligado da empresa em que trabalhava por quatro anos quando realizamos a primeira entrevista e, pelo que pude perceber, foi uma decisão conjunta, de ambas as partes. Nesse sentido, a sua entrega em revelar o que realmente pensava sobre todos os processos de criação que o acompanharam e dos quais participou fez-se evidente. Deixarei que ele se apresente:

Eu sou formado em Informática, sou bacharel em Informática. Sou de São Paulo, e aí vim pra cá, Porto Alegre, fazer faculdade, e.. sou formado em informática pela PUC. Não cheguei a fazer nada de pós, mas acabei... acabei trabalhando muito, saí da área técnica pra área de gestão há muito tempo.. sinto falta hoje de uma pós em administração, alguma coisa mais nessa área.. mas a minha experiência profissional vai mais pra área de análise de sistemas.... e de gestão.

Quanto ao segmento e porte da empresa em que trabalhava:

É uma empresa de tecnologia que atua em diversos segmentos,... o foco original dela é mercado financeiro, captura de transações de cartão de débito e cartão de crédito, mas acabou migrando pra diversificação. [...] nós temos uma rede credenciada de pontos comerciais. [...] Com correspondente bancário, com recarga de celular, venda de seguro, os mais variados produtos, uma empresa hoje... o que que eu posso chamá-la em termos de porte... eu diria que ela é de grande porte, dentro da área.. Somos o terceiro ou quarto player do negócio no país, han... são 750 funcionários aproximadamente no país inteiro, faturamento na casa de, anual.. na casa de 1,7 billhão, atuação expandida já pra America Latina, já tem atuação no Chile.. então, é uma empresa de grande porte.

Quanto a sua função e atividades na empresa:

Comecei lá como gerente de uma área de TI, de informática realmente. Quando eu entrei lá, tavam começando a estruturar o produto de recarga.. só que o produto era insipiente, tava começando a ser estruturado.. eu, com minha experiência de telefonia e tecnologia, entrei pra gerir a equipe que desenvolveria.. No começo foi um pouco de análise de sistema com gestão de equipe e desenvolvimento. Isso foi migrando aos poucos, o

produto foi crescendo, a empresa foi crescendo, eu fui deixando de lado o desenvolvimento, fazendo um pouco mais pra área de análise do produto e não mais de sistema, mas ajudando a definir o escopo do produto, o que o mercado tava tendo de necessidade, tava demandando.. e pra que lado a gente podia jogar o produto de recarga, han.. Com o crescimento da empresa isso foi ficando mais pra uma área de marketing e produto especificamente, e eu fui fazendo mais gestão de equipe propriamente dita: *coaching*, han.. gestão de conflito, toda parte de gerenciamento específica dentro da TI. Saí de lá, saí da TI, pelo meu anseio de parar de mexer com tecnologia propriamente dita, com informática, e fui pra uma área de gerenciamento de projetos, dentro da unidade de varejo, da área comercial de varejo. Com a idéia de fazer gestão de projetos pra força de vendas. A minha área, a área que eu fui gerenciar também era responsável pelas políticas comerciais. Depois de lá migrei pra área de comercial corporativo, um outro tipo de abordagem comercial. Mas nesse momento, a minha atuação é como gerente de projetos. Então, a gente montou uma estrutura de escritório de projetos, e somos em 12 gerentes de projetos dentro da área... Hoje essa área que nós montamos ela é de gestão de projetos pra empresa inteira, uma área de gestão de projetos. Então, a gente atende projetos comerciais e não-comerciais, clientes e não-clientes.

A quarta entrevistada foi a **gestora de marketing**. O seu contato eu consegui através do curso de Mestrado, com meu orientador. Os encontros com ela ocorreram na instituição onde trabalha, e na mesma sala, nas duas rodadas. Era uma sala imponente, uma mesa grande oval com diversos quadros de antigos gestores que preenchiam quase toda a parede. Foram duas manhãs bem quentes, uma em novembro e outra em janeiro, o sol penetrava toda a sala, o suor aparente foi inevitável, mesmo com o tardio ar-condicionado ligado. Com relação à gestora, ela trabalha há cinco anos nessa instituição e, como ela mesma se definiu, parecia bastante dinâmica e objetiva. Eis a sua formação:

Eu sou formada em Comunicação, na PUC, né.. fiz Relações Públicas e Publicidade, sendo que Publicidade não entreguei o meu TCC.. na época. Na verdade, então.. eu fiz as duas faculdades. Eu fiz um MBA em Marketing na FGV, que é um pós-graduação, né.. e agora estou fazendo Mestrado Profissional na UFRGS, em gestão. Essa é a minha formação, mas estou sempre fazendo vários cursos de atualização, trabalho bastante com conteúdo. Então, estou sempre estudando, a própria oferta que tem no meu trabalho é em cima de desenvolvimento corporativo. Então, trabalho muito com isso.

Quanto ao segmento e o porte da organização em que trabalha:

Hoje a [organização], na realidade, não é uma empresa privada, é uma instituição, trabalha com prestação de serviços, contudo, eu te diria que é de porte médio falando em termos de faturamento, né.. que é em termos de 1,5 milhão, 2 milhões por ano. Eu acho que colocaria ela... é uma empresa para o serviço que oferece, para o tipo de oferta... de porte médio.

O quinto entrevistado foi o gestor da agência de publicidade que atua como *diretor de arte* dentro da área de criação. Para não haver uma confusão, no sentido de pensarem que é um diretor de arte cênica, plástica, dança, etc... o denominarei pela formação e área de atuação, **gestor de publicidade**. Esse gestor eu tive contato a partir do gestor de RH de sua empresa, que o designou para minha entrevista. Segundo ele, parecia a pessoa mais apropriada para conversar sobre o assunto. Esse gestor de RH eu tive acesso a partir de um colega de mestrado, como relatei anteriormente. Os dois encontros se deram na empresa no qual ele trabalha, no mesmo horário, início da tarde logo após horário de almoço e quase no mesmo local. Na primeira entrevista nos reunimos numa sala de reunião, e na segunda em uma mesa redonda em uma sala aberta em frente à sala de reunião em que realizamos a primeira, pois a sala estava ocupada. O ambiente estava calmo, apesar de ser um lugar aberto, poucas pessoas circularam e passaram por nós, não atrapalhando o andamento da entrevista, pelo que me pôde perceber. Apenas a primeira entrevista teve uma rápida interrupção em seu andamento, quando o gestor de RH adentrou a sala de reunião para me cumprimentar. Após o término da entrevista, foi à sua sala para agradecer o contato e oportunidade e comentar pessoalmente sobre a pesquisa. Segue a formação do gestor entrevistado, além do segmento e porte da empresa em que ambos atuam:

Eu sou formado em Propaganda pela PUC, em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda. A [empresa] é uma agência de publicidade e é uma das duas maiores agências de propaganda aqui do Rio Grande do Sul. Então, tem clientes com portes de Lojas Renner, que é um varejo nacional, que tem que fazer negócios no Brasil inteiro. Então, tem clientes bem grandes, com bastante credibilidade e a [empresa] é uma das maiores agências, com certeza, do Rio Grande do Sul, e com certeza ela também está figurando em algum ranking nacionalmente.

Quanto ao tempo na empresa e sua experiência:

Eu estou há três meses na [empresa], antes eu trabalhei seis anos na [outra empresa], que é a outra agência do Rio Grande do Sul dentre as maiores. Então, fiquei seis anos [lá], trabalhei antes em algumas agências pequenas. E antes de vir para cá eu fiquei, mais ou menos, um ano numa empresa de, digamos assim, publicidade alternativa nos negócios novos [...]. Ela tem sede aqui e em São Paulo, atende clientes nacionais como Nike, Kellogg's, Grendene. Então, os clientes todos são de São Paulo, mas o trabalho da criação fica aqui em Porto Alegre, eu trabalhei mais ou menos um ano nessa outra empresa, que é um pouquinho diferente de publicidade, é um trabalho com mídia.

O próximo e sexto entrevistado foi o **gestor de TI**. Tive o seu contato como previsto pelo curso de Mestrado Profissional e realizamos ambas as entrevistas na empresa onde trabalha, na mesma sala de reunião. As prévias das duas entrevistas foram bastante semelhantes. A principal diferença foi que na primeira tive que esperar descer para subir comigo ao andar da empresa, e na segunda ele comunicou se atrasaria um pouco e já subi diretamente com ele quando chegou ao prédio onde a empresa se localiza. Um aspecto peculiar vale ser ressaltado. No primeiro momento, mesmo já estando na empresa, ele me recepcionou com calma, ofereceu algo para beber, ele mesmo se serviu de um café e a conversa realmente teve um clima ininterrupto, no sentido de que seria eu quem conduziria seu ritmo, ele parecia realmente disposto a falar e conversar o quanto tivesse que ser. Entretanto, na segunda rodada, ao subir com ele quando estava recém chegando ao trabalho, fizemos diretamente o caminho para a sala de reuniões. Ele nem parou em sua mesa, para deixar suas coisas ou, agora sim, recém chegando ao trabalho pegar algo para beber. Enfim, a própria entrevista começou com a manifestação de que se tivéssemos combinado outra data como estava sugerida, teria sido melhor. Apesar de sua disponibilidade e de se mostrar solícito e empático com a pesquisa, as falas foram mais objetivas e isso, provavelmente, esteja relacionado às reuniões e compromissos que tinha no dia e que já vinha tendo naquele período. De certa maneira, esse momento vivido por ele foi interessante para captar tópicos importantes da pesquisa, como a questão do tempo e dos prazos de criação.

Na época da segunda entrevista, ele estava completando três anos na empresa e, o restante, deixarei que ele mesmo revele:

Eu me formei pela UFRGS em Computação, em 1997, mais ou menos, e voltei estudar agora na UFRGS, de novo, na Escola de Administração. E também, na verdade, eu estudei a vida inteira na UFRGS, porque eu fiz o Colégio de Aplicação. Então, eu saí do Aplicação e entrei na UFRGS, na Computação, e depois, então, na Escola de Administração. O curso de Computação é um curso bem técnico, então eu senti... e a carreira de Computação começa como uma carreira técnica, mas para evoluir tem que deixar de ser técnica e passar a ser mais de gestão. Então, por isso esse meu curso de Administração agora, né.. porque são, essencialmente, os gerentes, os diretores, eles.. fazem uma carreira técnica e depois param de fazer coisas técnicas e passam a fazer essa gestão.

Quanto às atividades, segmento e porte da empresa:

A [empresa] é uma empresa gigantesca no mundo. Ela tá em 46 países, 9 bilhões de dólares. Ela tem um *market-share* nos EUA que é muito grande. Aqui no Brasil ela tem dois negócios, ela tem o negócio... que onde ela tenta fazer a mesma coisa que faz nos EUA, aqui no Brasil, prestar serviços na área de recursos humanos, folha de pagamento, benefícios, essa parte toda ligada a recursos humanos. Esse é o negócio dela no mundo inteiro. E aqui no Brasil ela tem também a unidade que vende para empresas brasileiras serviços de recursos humanos; mas a unidade que eu trabalho aqui não é uma voltada para o mercado brasileiro, ela é uma operação *off-shore* da [empresa], de desenvolvimento software. Então, a [empresa] desenvolve softwares nos países onde está presente. Então, na Europa ela desenvolve software lá usando europeus, nos EUA ela desenvolve usando americanos, mas nos EUA, que ela é muito grande, também mantém uma unidade de desenvolvimento na Índia, e uma unidade de desenvolvimento aqui em Porto Alegre, aqui no Brasil, que é aonde eu trabalho. O porte da empresa é gigantesco, mas, na verdade, a nossa unidade aqui ela atende, faz o desenvolvimento dos softwares para o mercado americano. Então, a gente não tem relacionamento com cliente nenhum no Brasil... é, a gente aqui não vende software para Brasil, a gente produz software para os EUA, para a [empresa] nos EUA. [...]

Tem projetos que, como o meu, que fazem praticamente tudo do produto. [...] A gente também tem aqui uma área de suporte da produção, aqui no Brasil. Normalmente nos outros projetos é muito comum ter só os desenvolvedores e fazer a qualidade e o suporte nos EUA; mas no nosso caso é um pouco diferente, a gente faz muita coisa aqui, tem mais gente trabalhando nesse projeto aqui no Brasil do que nos EUA. [...]

Na minha equipe são 30 pessoas, mais ou menos, que é de um projeto só. E daí tem outras equipes pequenas, de três, quatro pessoas. A gente, na verdade, é uma das maiores

equipes que tem aqui.. dos projetos. [...] Isso [...] é uma coisa que casou a estratégia do gestor americano, que não encontrava gente na rapidez que precisava, na formação necessária, no preço que a [empresa] queria pagar. A unidade *off-shore* tem muito a ver com o custo. Então, o brasileiro é bem mais barato. Tu ter 30 brasileiros aqui custa muito menos do que tu ter 30 americanos lá. Esse então.. que é o cenário aqui do nosso trabalho.

O último companheiro de criação entrevistado, mas não menos importante, foi o **gestor financeiro**. Denominá-lo-ei assim, pois sua formação é em finanças e apesar dele atuar como coordenador de equipes em TI, seus produtos e criações são de conteúdos financeiros, ligados a crédito e atividades bancárias. Antes narrei como consegui seu contato, agora relatarei como foi a entrevista.

Combinamos de nos encontrar em um restaurante bem próximo à empresa onde ele trabalha um tempo após seu expediente, por volta das 19h. Ele propôs o local, e fiquei meio apreensivo que houvesse muito barulho e não pudéssemos realizar a entrevista com capacidade de captação de áudio propícias. Todavia, chegando ao local, encontrei-o apenas com seus funcionários e, então, tranquilizei-me, pois ele já devia saber que teria espaço e condições de realizarmos uma entrevista ali. Pedidos duas bebidas, abancamo-nos em uma mesa no mezanino do restaurante e começamos o papo bem informalmente. Eu sabia da viagem que a turma do Mestrado Profissional havia realizado para Europa umas semanas antes, e esse foi o suposto quebra-gelo. Esse gestor está há sete anos na empresa e há três anos e meio, quase quatro na função atual no momento em que a primeira entrevista foi realizada:

A minha formação é administrador, graduação, né.. depois tenho duas especializações, uma complementa a outra, na verdade, uma em Administração Financeira e outra em Finanças Empresariais. Atualmente estou fazendo o MBA Executivo... na verdade, o meu objetivo é fazer o mestrado no ano que vem. Entrar no mestrado [...], que é o processo que ocorre para nós na UFRGS.

Quanto às características da organização em que trabalha:

Segmento, na verdade, [a instituição] é como cooperativas de crédito, são instituições financeiras dentro do segmento cooperativas de crédito, mas isso não quer dizer que são somente cooperativas de crédito rural. Hoje [a instituição] atua tanto em crédito rural como um crédito urbano. As cooperativas de crédito podem aderir à livre associação.

Então, qualquer pessoa pode vir a ser sócio. É um conceito de cooperativa, ser sócio, ser dono, é uma instituição financeira dentro do segmento cooperativa de crédito. [...]

O porte, se eu considerar só pelo segmento cooperativa de crédito, o porte é grande, porque [a instituição], juntamente com [outra], são os dois maiores sistemas de crédito no Brasil, de cooperativas de crédito. [...] Na verdade, é o fato de ter uma organização em nível superior e dar toda a coordenação, a diretriz, a política ao qual as cooperativas que estão abaixo seguem. Então, o Banco Central quando vem, vem através de uma central estadual e vai fiscalizar uma cooperativa, ou fiscalizar o banco, ou, no caso, quem vem fiscalizar é a confederação, porque a confederação tem uma ótica mais de empresa de prestação de serviço, quando o banco é o meio pelo qual as cooperativas têm acesso a produtos financeiros. Se as cooperativas não tivessem constituído um banco.. elas não poderiam, na verdade, ofertarem determinados produtos a seus associados: linhas do BNDES, produtos de câmbio, alguns produtos de fundos de investimento ou fundos de ações; essas coisas assim.. são produtos que só são possíveis através de um banco. Então, como as cooperativas se uniram e constituíram um banco. O banco é delas, mas, na verdade, ele é uma instituição financeira.

2.4 REUNINDO VIVÊNCIAS E CRIANDO UMA CRIAÇÃO

Com a ajuda desses companheiros, cabe agora explicar como ocorreu o processo de análise de todos os seus relatos, vivências e experiências. Os pesquisadores sociais vislumbram a análise dos dados como uma construção que, não apenas aloca os dados no tempo, espaço, cultura e contexto, mas também reflete os pensamentos e as abstrações do pesquisador (CHARMAZ, 2002). Em sendo uma história revelada, muito de seu enredo é desconhecido das suas personagens. A abordagem qualitativa de pesquisa tende a uma história porque ela reside em uma linha interpretativa. Em sendo uma história, a pesquisa qualitativa pode conter personagens e tramas; entretanto, eles refletem a realidade em vez de dramatizá-la.

Nesse sentido, a técnica analítica que me pautou é a **análise interpretativa**. Gil (1994) considera procedimentos interpretativos as estratégias de análise que atuam sobre dados qualitativos e que as realizam marcadas em uma determinada forma de entender a realidade e a construção do conhecimento. Ele complementa afirmando que os procedimentos de interpretação:

são característicos daquelas concepções de investigação que partem do pressuposto de que a realidade social é subjetiva, múltipla, cambiante, resultado de uma construção dos sujeitos participantes mediante a interação com outros membros da sociedade. E se interessam, em geral, em compreender e interpretar a realidade tal e como é entendida pelos próprios participantes (GIL, p. 65, 1994).

Essa técnica de análise se coaduna com uma pesquisa qualitativa, visto que nessas pesquisas, como ressalta Charmaz (2002), o pesquisador visa aprender os significados implícitos das experiências dos participantes para construir uma análise conceitual dos mesmos.

A forma mais convencional de se abordar os dados nesse tipo de pesquisa é a partir de *categorias de análise*. Todavia, em vez de usar categorias preconcebidas e preexistentes, é possível deixar as categorias irem ‘aparecendo’ e ‘emergindo’ dos dados. É necessário transcrever uma série de entrevistas, lendo-as repetidas vezes, até começarem a ‘aparecer’ grupos de dados similares que parecem relevantes para a questão de pesquisa (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Essa postura também é válida para Gil (1994) ao afirmar que os procedimentos denominados interpretativos se constituem em técnicas de análise de dados que se aplicam a informações já existentes ou aos dados gerados pela própria investigação, utilizando as categorias para organizar conceitualmente e apresentar as informações, mais interessados no conteúdo das categorias do que nas frequências dos códigos de análise.

É importante distinguir, então, a operacionalização de como podem ser construídas essas categorias. Alguns autores utilizam códigos e outros rótulos para segmentar e codificar os dados. Essa é uma escolha pessoal de cada autor, da maneira como prefere organizar suas análises. Eu escolhi a utilização de rótulos, pois para mim torna mais lúcido e contextual o processo de análises dos dados verbais transcritos.

O processo de codificação por rótulos é uma forma sintética que dinamiza eventos e significados sem perder suas propriedades essenciais. Esse é um processo minucioso em que o pesquisador engaja-se na denominação de um rótulo linha por linha do texto de dados, usando termos para definir o que está acontecendo com os dados. Todo esse estudo é feito muito antes de consultar a literatura acadêmica do tema (CHARMAZ, 2002).

Um exemplo de como se viabiliza essa etapa no processo de análise pode ser visto no quadro da próxima página:

Processo de Análise: <i>Codificação por rótulos</i>	Entrevista: Diretor de Arte – Agência de Publicidade <i>Transcrição dos dados verbais</i>
<p>Forma de trabalho, divisão atividades Duplas com um superior</p> <p>Descrição geral da função</p> <p>Descrição da atividade começa com o cliente, o que ele quer (público externo – input criativo)</p> <p>Processo inicia com imaginação, hipotético</p> <p>Prazo-tempo Mais tempo, melhor entrega, conseguem discernir melhor</p> <p>Criação envolve execução</p> <p>Mas na execução, também envolve criação, das idéias na prática</p>	<p>[...]</p> <p>Eu trabalho em um departamento de criação. Dentro do departamento de criação, na área de publicidade a gente divide em dois, a gente normalmente trabalha em duplas, são duplas de criação que trabalham. As duplas se dividem em redator e diretor de arte. O redator na parte mais de texto, construção de textos; e o diretor de arte busca a forma, realmente a questão de estética dos trabalhos. Eu sou diretor de arte, eu trabalho com um redator, nós somos, digamos, nós respondemos por um diretor de criação que está com a gente e que encaminha nossos trabalhos e dirige os trabalhos. Então, sendo bem resumido, eu poderia te dizer o seguinte, como funciona o nosso trabalho: o trabalho chega através de um documento escrito. O que o cliente quer? A gente tem um cliente chamado X, e diz, X, hipoteticamente, diria: A gente quer fazer um comercial de TV, precisa lançar uma coleção; alguma coisa assim. Todos os objetivos do cliente, qual é o problema do cliente, isso chega até nós e a gente, com esse documento na mão, começa a criar, a gente faz, eu e o redator que trabalha comigo, quando nós paramos para pensar, só com uma caneta e um bloco na mão. A gente começa a pensar como seria, digamos, hipotético, e aí a gente desenvolve, desenvolve, desenvolve, dependendo do prazo a gente se adequa, dependendo do prazo, quanto mais prazo melhor para a gente, porque com certeza vai sair um trabalho mais consistente, porque a gente tem mais tempo para pensar e digerir aquilo. Com as idéias na mão a gente vai até o diretor de criação, onde a gente avalia junto com ele quais são as melhores, ou a melhor, ou as melhores, e a partir daí a gente volta; mas agora mais essa parte braçal. Então, eu vou procurar, se for um filme, referências como vai ser esse filme, que tipo de enquadramento a gente quer. O redator já vai fazendo o roteiro disso aí né, as falas, vai escrever uma sinopse disso aí. Resumidamente, a gente pode dizer que existe a fase de <i>brainstorming</i>, e depois a parte de <i>layout</i> disso aí, de apresentar para o cliente; mas como a gente vai apresentar? Vou mostrar o roteiro, né que é a parte que a gente divide mais o nosso trabalho, o redator vai para a parte escrita e eu vou para a parte estética.</p>

O resultado de elementos comuns ou diferenciadores dentro dos rótulos denominados permite configurar um esquema mediante o qual as categorias ficam agrupadas em torno de uma série de núcleos (GIL, 1994). Essa idéia de núcleos de categorias pode ser entendida também em Lankshear e Knobel (2008) quando eles relatam que o processo inicial de codificação produz categorias preliminares que emergiram das palavras usadas pelos entrevistados e, após essa etapa, os pesquisadores passam a agrupar ou categorizar sistematicamente estas categorias iniciais, o que com freqüência requer que eles criem seus próprios rótulos para essas novas categorias ‘superiores’, devido a seu caráter mais abrangente.

Do processo de codificação emerge um conjunto de categorias ou tópicos que é constantemente modificado, redefinido, readaptado em função de novas passagens que vão se tornando objeto de categorização. É um processo no qual os novos fragmentos estudados

servem para confirmar as categorias existentes ou como fonte para criação de outras novas (GIL, 1994).

Essas idéias introduzem a noção de análise ciclicamente¹⁰. Não apenas por uma estrutura de tópicos já concebidos e existentes, mas a partir de uma análise processual que possibilite a aparição de novos tópicos. Em outras palavras, pensar de forma processual é o que permite o desenvolvimento de uma ação criativa através do surgimento de novos elementos de análise, ou seja, através da mudança, através de conteúdos transitórios (COOPER, 1976).

[...]

Migrando além da descrição básica para o nível de análise, o desafio na pesquisa qualitativa é construir categorias ou tópicos que capturem alguma idéia recorrente que atravessa ‘a preponderância’ dos dados. Essas categorias ou tópicos são conceitos indicados pelos dados (não eles próprios), ou seja, categorias e propriedades conceituais têm uma vida à parte da evidência que os deu origem (MERRIAM, 1998).

Para Gil (1994), as conclusões de uma análise do tipo interpretativo começam a ser extraídas praticamente desde o momento em que se está coletando dados. No decorrer das entrevistas, acabamos construindo uma idéia global a respeito do conteúdo dos dados que nos são relatados instantaneamente. Assim, mesmo antes de iniciar a transcrição e análise dos relatos já vislumbramos algumas noções centrais acerca do conjunto de dados que posteriormente iremos analisar. Certamente, este tipo de conclusões em primeiro momento deve-se exclusivamente a uma apreciação subjetiva do analisador.

Talvez, as concepções do pesquisador levem-no inconscientemente a focar sua atenção sobre as manifestações dos sujeitos com as quais está de acordo, desconsiderando ou não recordando os argumentos ou as opiniões que se distanciam ou contradizem os seus (GIL, 1994). De qualquer maneira, esses *insights* iniciais fixam raízes no pesquisador e participam como fio condutor de todo o processo de análise seguinte, pois como Merriam (1998) mesma

¹⁰ Cooper (1976) em esse seu ensaio faz a distinção entre estrutura e processo: estrutura é uma parte fixa da relação entre pontos funcionais em um sistema, enquanto processo é a emergência contínua de novos elementos a partir daqueles que já existem. O autor complementa que não existe estrutura sem o processo, pois a estrutura somente existe fora do processo. Essa dicotomia existente entre estrutura-processo, para Cooper (1976, p. 999), deve ser reconhecida no ordenamento de nossas vidas. Nós enxergamos e vemos o mundo, tanto no nível individual como social, de três formas: de forma *estrutural*, de forma *processual* e pelo *equilíbrio estrutura-processo*. A forma estrutural tem como característica a tendência de preservação das estruturas perante o ambiente e a subordinação de suas partes perante o todo. A forma processual, através dos fluxos e da mudança, permite o surgimento de novas formas, pois uma condição para o processo é a abnegação do controle, ou seja, a não existência de propostas que a direcionem. Por fim, o equilíbrio estrutura-processo estabelece uma relação *cíclica*, em um estado de equilíbrio regenerativo entre a estrutura e o processo (COOPER, 1976).

salienta, construir categorias analíticas é primordialmente um processo intuitivo, embora também seja sistemático e embasado pelos propósitos do estudo, pela orientação e conhecimento do pesquisador, além dos significados explicitados pelos próprios participantes.

A interpretação dos resultados de um estudo é parte das conclusões do mesmo. Não cabe ao analisador limitar-se tão-somente a apresentar os resultados da análise, destacando como conclusões os principais achados alcançados a partir dos dados. Seus esforços se dirigem na busca de uma explicação geral, na contextualização dos achados no marco de desenvolvimento teórico do tema, na comparação dos mesmos com outros trabalhos de investigação similares, caso tenha possibilidade. O pesquisador tem o desafio de transcender os próprios dados e hipotetizar sobre a explicação de seus resultados (GIL, 1994).

Pode-se dizer, então, que a análise interpretativa apresenta um elemento bastante característico na pesquisa que é a permissão para que o pesquisador imprima uma crítica pessoal após o processo de interpretação dos dados. A compreensão de um texto, e mesmo do que se faz expressar por meio de suas entrelinhas cabe ao leitor e ao pesquisador, através de uma leitura aguçada, revelando o conteúdo simbólico que a mensagem expressa.

Por isso, como proposto por Cooper (1976), apresentarei os conteúdos processuais dentro de uma estrutura de análise, já preestabelecida e conhecida, mas que permitirá abertura para que outros fatores e contribuições, de outras pesquisas, adentrem neste processo e possibilitem o entendimento dos processos de criação em espaços organizacionais como eles devem ser apreendidos, de forma cíclica.

3.5 LIMITAÇÕES DESTA CRIAÇÃO

Esse estudo não tem pretensão em gerar alguma verdade absoluta sobre como se manifesta a criatividade nas organizações, muito menos propor uma melhor prática de desenvolvimento da mesma. A pesquisa, pelo próprio caráter qualitativo e arbitrário de diversos passos metodológicos, limita-se a trazer contribuições empíricas acerca do tema criatividade e processos de criação sob a percepção dos gestores pesquisados, sendo inadequada sua generalização para contextos diferentes.

Entretanto, creio que esta limitação estará presente em qualquer pesquisa qualitativa, que apenas com a reunião de diversas outras semelhantes podem fornecer resultados generalizáveis para toda uma sociedade e cultura; ou unir-se ciclicamente com os colegas

quantitativos; estabelecendo, como mencionei antes, uma construção processo-estrutural, cíclica, do conhecimento.

Posso dizer também, então, que outra limitação é o caráter *ideológico*. O objeto das ciências sociais é “intrinsecamente ideológico, porque a ideologia está alojada em seu interior, inevitavelmente” (DEMO, p. 17, 1985). A ideologia faz parte do conhecimento científico, porque todo ser humano, e também o pesquisador, não vê a realidade de modo neutro.

Ideologia significa, para nós, o modo como justificamos nossas posições políticas, nossos interesses sociais, nossos privilégios dentro da estratificação da sociedade, e assim por diante. Trata-se de um fenômeno de justificação, de conteúdo predominantemente político, mais do que de argumentação, entendendo-se este como o esforço de colocar a realidade assim como ela é (DEMO, p. 17, 1985).

Em meu caso, vale ressaltar que as lentes utilizadas para apresentar esse estudo vêm de um olhar psicossocial, antropológico e que, dessa forma, deixa de explorar outros aspectos que poderiam ser levantados a partir de uma abordagem metodológica até a análise dos dados realizadas por um pesquisador com olhar de outras ciências.

Em linhas gerais, seja qual caminho e tipo de pesquisa adotados, o importante é a conscientização da coerência e da consistência metodológica daquilo que pesquisamos. Isso não significa dizer que a metodologia deve constituir-se no norte do cientista. Mais relevante que um método extremamente precioso, é a densidade do conteúdo que ele revela.

Como em tudo na vida, a ciência não é ensinada totalmente, porque não é apenas técnica. É igualmente uma arte. E na arte vale a máxima: é preciso aprender a técnica, para termos base suficiente; mas não se pode sacrificar a criatividade à técnica; vale preciosamente o contrário; o bom artista é aquele que superou os condicionamentos da técnica e voa sozinho. Quem segue excessivamente as técnicas, será por certo medíocre, porquanto onde há demasiada ordem, nada se cria (FEYERABEND *apud* DEMO, 1985, p. 22).

Tenho mantido isso em mente há alguns meses já, quando ouvi de uma voz experiente e sensata que a metodologia deve ser apenas um instrumento para atingirmos objetivos de pesquisa, de investigação, de questionamento. As sugestões metodológicas são importantes à medida que favorecem a criação da pesquisa, mas não devem transpor a finalidade em si, tornando obsessão de quem apenas constrói caminhos, mas não chega a lugar algum.

3 OS ACHADOS A CADA DIA DE CRIAÇÃO

“[...] o que eu trouxe foi exatamente isso aqui, que é o que eu me deparo todos os dias [...] no meu trabalho, que é uma folha em branco. Criação pra mim é sempre um mar de nada. Então é uma folha em branco e um lápis e [...] eu sei quais são os meus objetivos, e eu vou ter que, de alguma forma, dar forma pra esse... pra esse mar de branco que eu não sei direito”
(Um entrevistado)

Uma folha em branco. Uma tela em branco com um cursor piscando... este, ele almeja desatar andando e proferindo diversas letras, formando palavras, frases, parágrafos que preencherão... ela, a tela... que, por sua vez, deseja incessantemente ser completa por um conteúdo denso, coeso e coerente para a obra final. O trecho acima de um de meus companheiros de criação me inspirou bastante e, de certa forma, retrata o que já acreditava e o que vinha pensando sobre o que representa a criação nos ambientes de trabalho nos dias de hoje. Ele fala, talvez sem se dar conta, de forma extremamente poética – pela simplicidade e realidade situacional que acomete todo criador ao momento de criar. O início de toda criação é, como ele mesmo declama, ‘um mar de nada’... não sabemos direito como preenchê-lo, como dá-lo forma. É uma experiência por vezes frustrante, não fosse ao menos a presença – para seu início e em razão de sua existência – de um objetivo.

É muito difícil encontramos uma criação em um ambiente de trabalho que surja sem propósitos, sem objetivos, diferente de como evidenciamos na maioria das vezes no campo artístico. No meio organizacional, mesmo a criação mais singela para melhorar a execução de uma tarefa traz consigo algum objetivo – nesse caso, agilizar ou qualificar um processo de trabalho. Talvez pelo próprio paradigma sociológico *funcionalista* que guia a maioria das administrações e gestões (BURREL; MORGAN, 1979), e que precisa ver uma utilidade e função para toda atividade desprendida dentro do espaço organizacional ou, caso contrário, caso não seja possível vislumbrar um retorno explícito de causa-efeito para tal ação, de preferência em curto prazo; é perda tempo e, conseqüentemente, da ‘famosa competitividade’.

Essas considerações iniciais são importantes para situar a análise que foi realizada. Apesar de se entrevistar gestores com diferentes e múltiplos pontos-de-vista acerca do tema, eles apresentam um contexto sociológico semelhante, que é o contexto organizacional e, neste caso, o empresarial também. É imprescindível que se tenha em mente que suas opiniões e

percepções, por mais díspares ou convergentes que se revelem, podem estar subjugadas a um discurso dominante, preso a um sistema social maior o qual não se ousou investigar nesta pesquisa, tampouco comparar e relacionar as falas dos entrevistados com o tal.

A análise a que me propus é essencialmente das noções que os mesmos demonstraram acerca das diversas situações e fatores que se fazem presentes nos processos de criação dentro das empresas, sejam os que influenciam ou deixam de influenciar, que facilitam ou dificultam, como interagem ou não. Nesse sentido, irei expor diversos tópicos de análise que concernem o entendimento de como pode ocorrer um processo de criação em ambiente empresarial. Eles não são, de toda maneira, ‘inversamente proporcionais ou mutuamente excludentes’, mas certamente cíclicos; eles apresentam uma relação processual-estrutural que permeia a noção do todo criativo. Já havia explicado essa idéia, espero que agora ela se torne evidente ao longo do texto.

3.1 ‘NADA SE CRIA, TUDO SE TRANSFORMA’

Nos idos de 1789 um jovem químico veio perpetuar a seguinte frase: “Na natureza, nada se perde, nada se cria, tudo se transforma”. Antoine Lavoisier, hoje considerado pai da química moderna, descobriu em suas experiências algo fundamental sobre a matéria do mundo; que, essencialmente, as coisas não surgem do nada, tampouco se dissipam para todo sempre. As coisas simplesmente mudam de forma. Essa é a famosa lei de conservação da matéria que fez Lavoisier cunhar tal frase. Lavoisier entendeu que um pedaço de madeira quando se queima não desaparece. Uma parte vira cinza e outra fumaça, espalhando-se pelo ar. A madeira, quando queimada, diminui de tamanho, mas não desaparece jamais. Nada no mundo deixa de existir.

Será que podemos negar a célebre frase de Lavoisier ao abarcarmos a realidade das ciências sociais? E nossos comportamentos, uma vez considerados pela ciência como eventos naturais, podem fugir dessa lei?

Primeiramente, a ciência que acredita nos comportamentos humanos como eventos naturais, não é, em essência, uma ciência social, pois se olharmos com as lentes da antropologia, aos poucos, notamos que o menor dos nossos comportamentos não tem realmente nada de ‘natural’. O encontro com o outro provoca um ‘estranhamento’ que leva a uma modificação do *olhar* que se tinha sobre si mesmo. A experiência da *alteridade* leva-nos a ver aquilo que nem teríamos conseguido imaginar, dada nossa dificuldade em fixar nossa

atenção no que nos é habitual, familiar, cotidiano. Aquilo que tomávamos por natural em nós mesmos é, de fato, *cultural* (LAPLANTINE, 1995).

Resta ainda a dúvida. Mesmo sendo seres sócio-culturais, datados por uma cultura no espaço-tempo, se formos ao senso comum, veremos que o termo ‘criatividade’ é interpretado como o ato de criar algo novo, que nunca havia existido. Será esse o entendimento de criatividade que também se compartilha no âmbito organizacional? Ou será que, pelos menos na ciência social aplicada da administração, estamos muito mais próximos da química de Lavoisier?

Eis uma primeira resposta sobre criatividade para estimularmos o debate:

Não é algo que eu vou ficar aqui sentada, tomando um refresco e vai vir um ser iluminando a minha mente [risadas]... se eu não for pesquisar, não for buscar estímulos, não vai acontecer também... Não é um espírito, né... que baixa na pessoa... Tem gente que tem essa idéia, eu já trabalhei com muita gente assim. [...] [Eu acho que precisa de estímulos], as idéias dos outros... aquela coisa de... nada se cria, tudo se copia, de uma forma ou de outra (GESTORA DE RH).

Percebo, já com essa fala inicial, que a noção inatista que ditou o estudo da criatividade por quase todo o século XX não se sustenta mais. Mas o que fez inúmeros pesquisadores e profissionais no mercado transgredirem essa noção de genialismo, de dom, de talento nato para uma noção mais construtivista, formacional, sócio-histórica do ser criativo; não se sabe. Talvez a decadência da pesquisa sobre o fenômeno da criatividade tenha ocorrido por essa crescente aceitação longitudinal de que ele faz parte de todos e cada um de nós e, por isso, pode ser desenvolvido ao longo do tempo e dos espaços que são conferidos ao indivíduo. Perdeu-se a graça em estudar os gênios, os superdotados, os homens do futuro que salvariam a humanidade em seus momentos críticos. Agora eles podem ser qualquer um de nós, e os super-heróis, bem, eles sempre foram mais interessantes nos quadrinhos.

O importante aqui é ressaltar o caráter *social* que atravessa todo processo de criação nas empresas hoje, que em apenas uma fala já se pode perceber, e que ao longo dessa análise será gradualmente mais evidenciado.

Retornando à fala da companheira gestora. Ela acaba utilizando a frase de Lavoisier de forma adaptativa, reforçando essa noção de criação a partir de algo já existente ou, se não dado, de uma criação direcionada. E pelo próprio tom irônico que ela imprime, eu diria apenas que copiar... bem, daí já é sacanagem. Creio que a seguinte fala caminhe na melhor compreensão:

Dentro de uma agência de publicidade, em um departamento de criação, existe muito o que a gente chama de anuários de propaganda, que as pessoas vão criar e começam a ver. ...A gente não pode ficar vendo só aquilo ali, por que aquilo ali... tá o que já foi feito. Tu vais ver só anuários de propaganda, tu vais copiar as propagandas que já foram feitas. A propaganda boa é aquela que se destaca e que cria realmente uma coisa nova. Então, para criar essas coisas novas precisa ser abastecido de informações de diversos estilos (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Essa pode ser uma realidade bem freqüente no âmbito dos negócios, e especificamente para quem trabalha com criação publicitária. A mera reprodução poupa tempo, energia e pensamentos; ‘agiliza’ todo o processo e certamente representa uma garantia de maior retorno. Todavia, nesses casos, para além da criação, considero que deva emergir o código de ética da empresa, ou a ética própria de cada indivíduo. Além de sacanagem, reproduzir um trabalho em qualquer natureza é acima de tudo amoral. Portanto, de nada tem a ver com criação. A criação, se atentarmos para a fala do gestor de publicidade, está estritamente relacionada a inspiração. Ele continua:

Eu acho que o processo de criação, principalmente quando a gente entra no *brainstorming*, é tu juntar as informações que vai abastecendo na cabeça. Então, por exemplo, falando no anúncio, se eu quiser fazer um anúncio x, que tem uma flor e vai estar saindo da flor um perfume, alguma coisa assim, hipotética, né... eu preciso saber como é essa flor, que as flores exalam o perfume. Eu preciso ver, esteticamente, como essa flor vai se comportar dentro do anúncio. Então, eu preciso estar abastecido de muita informação, preciso ver muita coisa, preciso ver filmes, ver revistas, ter essas informações (GESTOR DE PUBLICIDADE).

A inspiração quer dizer olhar algo, ou o trabalho do outro, e ter idéias analógicas que, mesmo desconexas em primeiro instante, preencherão o quebra-cabeça da criação em outros contextos. É porque se faz necessário pensar em um sujeito histórico e considerar que os processos de criação se tecem com a multiplicidade de experiências e conhecimentos que o transpassam, construídos a partir da convivência nos seus vários espaços sociais como o trabalho. Diversos teóricos, em especial Bakhtin (2003), apontam a dificuldade de falar em autonomia, em autoria, uma vez que tudo que dizemos e fazemos está atravessado, impregnado pelas palavras do outro, pelas ações do outro, numa constante inter-relação textual que ele nomeia como *dialogismo* e polifonia. A voz de cada pessoa que me cerca, em determinados momento e forma, compõe o meu discurso, as minhas criações. “Eu vejo por mim, não adianta ficar em casa meditando, para mim não acontece assim, para mim acontece estar conectada com o mundo, com as coisas, com as pessoas. Dentro do teu meio, [...]. tu juntas. Pra mim a criatividade se dá muito nesse sentido” (Gestora de Marketing).

“O criativo precisa ter o máximo de informação possível para ele... grudar uma informação na outra e sair uma coisa nova” (Gestor de Publicidade):

Então, quanto mais informação tiver na minha cabeça, mais fácil vai ser de usar elas a ponto de sair uma coisa nova. A gente diz, na verdade, para a gente criar alguma coisa realmente nova, a gente precisa juntar as coisas de um modo correto (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Em razão dessas falas de meus companheiros, e a partir do que vivencio, creio que a criação nos espaços organizacionais hoje está muito mais relacionada a uma transformação de informações, cada vez mais soltas e joradas em incansáveis megabytes por segundo, em conteúdos criativos, que trazem um diferencial para seus criadores perante a equipe de trabalho, da equipe perante a empresa, da empresa perante o mercado.

Não creio, contudo, que a criação humana se limite, como as forças da natureza, à transformação de matéria; apesar da noção criativa mais transformacional nas organizações. Penso sim na existência de uma criação humana vinda do zero absoluto. A diferença é que o zero absoluto do homem não é o mesmo da natureza, que acaba com toda vida e história. O nosso zero não nega ou esquece o passado. Ele é apenas um estágio de transgressão da ordem vigente para uma construção do futuro, uma incerteza impulsionada pelo desejo de antecipação de uma criação profícua e humanamente necessária (PICHON-RIVIÈRE, 1999).

Portanto, cabe-nos mais refletir porque a criação humana nos espaços organizacionais tem-se limitado à transformação. Até se buscarmos na literatura de administração, veremos que essa noção se corrobora. Morgan (1981, p.13), em seu livro, define a criatividade como “a qualidade de ser capaz de produzir obras ou idéias originais no serviço. Com isso queremos dizer: a qualidade de ser capaz de introduzir modificações no trabalho, a qualidade de transformar em contraste com apenas fazer”.

A primeira razão concerne a algo já mencionado: o **objetivo**. Quase toda criação nas empresas provém de algo dado e fixado externamente. Os famosos *inputs* nos processos organizacionais. O processo de criação nas organizações não haveria de ser diferente. Isso pode ser evidenciado pelo gestor de TI ao mencionar suas atividades: “O meu papel vai alterando ao longo do tempo. Ele passa primeiro por uma parte mais de criação mesmo, de dar idéia, de discutir solução, de ver o que é factível e o que não é, de interpretar o que é que os caras estão querendo, fazer essas reuniões todas, de conversar bastante”. O gestor financeiro também transparece esse motivo:

Como eu trabalhei sempre mais voltado na área, digamos assim, a área que eu trabalho é responsável pela parte de risco, operações de risco de crédito e operações de crédito, basicamente crédito geral e rural. [...] Então, todos, crédito geral e crédito rural, passam pela minha área, só que o trabalho que a gente faz é a partir de uma iniciativa de uma demanda de um produto novo de crédito, de uma mudança em um produto, de um atendimento à legislação. É receber um requisito de negócio, fazer a interpretação disso, em cima de um demandante, área de negócio, produtos do banco ou uma área mais de retaguarda do banco, quando eles recebem algum documento. E a partir dessa demanda avaliar a solução existente e propor uma implementação de mudança ou de construção de um módulo inteiro, novo, que venha a atender aquela necessidade de negócio (GESTOR FINANCEIRO).

Os objetivos de criação são provenientes da lógica administrativa que, ora segrega e fragmenta sua produção em setores, áreas, equipes de trabalho que, dessa forma, dependem de uma criação prévia, daqueles responsáveis na etapa anterior do processo de criação; ora cria dependência com um ator externo, na maioria dos casos, de um cliente. O gestor de publicidade deixa isso bem claro:

o trabalho chega através de um documento escrito. O que o cliente quer? A gente tem um cliente chamado [A empresa], e diz, [a empresa], hipoteticamente, diria: A gente quer fazer um comercial de TV, precisa lançar uma coleção; alguma coisa assim. Todos os objetivos do cliente, qual é o problema do cliente... isso chega até nós e a gente, com esse documento na mão, começa a criar, a gente faz, eu e o redator que trabalha comigo, é quando nós paramos para pensar, só com uma caneta e um bloco na mão (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Muitas vezes, não só os objetivos para se criar algo, mas também as fontes podem restringir e impor um modelo de criação nas empresas. A gestora de marketing fala da influência que os espaços acadêmicos representam para diversos gestores. Creio que a própria academia não indicaria tê-la como única fonte de criação, pois ela mesma vai beber em fontes alternativas de conhecimento.

Hoje a gente trabalha com conteúdo, nós não somos geradores de conteúdo, nós somos disseminadores de conteúdo. É diferente de uma academia, que tem lá a sua área de pesquisa, que tem formato e formas. O nosso trabalho é justamente filtrar essas informações e fazer um enfrentamento entre o mundo acadêmico e o mercado de trabalho, e as empresas (GESTORA DE MARKETING).

Coadunamos que expressar idéias é um meio de reorganizá-las e o fato de entrelaçá-las provoca a interação das informações podendo resultar em um produto criativo. Porém, se além de contido por objetivos tele-guiados de criação, o processo criador estiver na

dependência direta dos meios que o possibilitem, das experiências adquiridas e do acervo das informações obtidas, ele não conseguirá estabelecer relações novas e originais. Essas só são possíveis na medida em que o indivíduo que as estabeleça se permita percorrer meios alternativos e buscar fontes inexploradas de conhecimento. Ao passo que esse conhecimento se torna prévio, o domínio de suas prioridades e funções possibilita a integração a partir de ressignificações (LINSTAD; MULLARKEY, 2003). O passado participa do momento presente, mas não pesa sobre ele de forma determinística, pois também é imanente. O passado re-emerge e é vivenciado como novidade ao passo que cada ocorrência representa a realização de uma das muitas possibilidades desprendidas pela configuração passada de eventos, enriquecendo o processo de criação com significados, aplicação e entendimentos novos e originais (CHIA; KING, 1998). Em outras palavras, a potencialidade de criação associa-se com experiência e conhecimento alternativos relacionados.

De fato, uma forma de criação pela transformação ou alternância de idéias pode ocorrer através da *analogia*. Bourdieu *et al.* (2004) defendem que a analogia é uma forma legítima de comparação, o único meio prático à nossa disposição para tornar as coisas inteligíveis. Nas ciências sociais os fatos são conquistados, construídos e constatados, não existe um ‘passo a passo’, um formalismo que engana, ou seja, é o objeto que objeta. Assim, a validade de um sistema de criações é estabelecida não apenas pela simplicidade e coerência dos princípios utilizados, mas também pela amplitude e diversidade dos fatos considerados, pela multiplicidade das conseqüências que ele conduz (BOURDIEU *et al.*, 2004). Portanto, raciocinar por analogia é formar um raciocínio baseado nas semelhanças ou relações de uma coisa com outra:

Partindo da confusão entre a simples *semelhança* e a *analogia*, relação entre relações que deve ser conquistada contra as aparências e construída por um verdadeiro trabalho de abstração e por meio da comparação conscientemente operada, os *modelos miméticos*, que se limitam a apreender as semelhanças exteriores, opõem-se aos *modelos analógicos* que visam reapreender os princípios ocultos das realidades que interpretam (BOURDIEU *et al.*, p. 69, 2004).

Todavia, a linha tênue que separa a criação de modelos miméticos dos analógicos é de difícil apreensão. Não é tarefa fácil ao indivíduo que tem visto sua subjetividade em um tempo de globalização, onde tudo que poderia ser não o é. “Tudo leva a crer que a criação individual e coletiva se encontraria em alta, pois muitas são as cartografias de forças que pedem novas maneiras de viver, numerosos os recursos para criá-las e incontáveis os mundos possíveis” (ROLNIK, 2006, p.19-20). Acontece que a mesma globalização que intensifica as misturas e pulveriza as identidades também implica em uma estética mimética da vida. Uma

estética pela reprodução de *kits* de perfis-padrão de acordo com cada órbita do mercado, para serem consumidos pelas subjetividades, independentemente do contexto geográfico, econômico, cultural... (ROLNIK, 2006). Há que se abandonar a crença na estabilidade e nas referências identitárias e deixar a intuição participar do processo:

Então, é esse processo, é pesquisa, pesquisa e pesquisa, tem bastante de *insight* intuitivo, eu tenho muito disso, tem uma questão intuitiva, tem uma pesquisa, tem uma conexão. Por isso que quanto mais shows tu fores, quanto mais peças de teatro, quanto mais ambientes diversos, eu acho que mais enriquece o teu processo criativo. Na hora que tu fores pensar a coisa vem, é uma conexão de tudo que tu viste. Por isso eu acho que para tu criares precisas estar conectado, tem que ir a teatro, a shows, tem que ir lá na vila, tem que ir no negócio do PT nas eleições, tem que ver a galera na rua, tem que observar. Eu acho que é muito intuitivo, [...], a coisa vai processando dentro de ti e aquilo vem (GESTORA DE MARKETING).

Presas a apenas uma referência identitária, as subjetividades tendem a insistir em uma figura pré-determinada, ignorando a dádiva das forças que as constituem e as desestabilizam por todos os lados, para organizar-se em torno de uma representação de si dada *a priori*, mesmo que, na atualidade, essa representação se dê por cambiantes facetas (ROLNIK, 2006). Como trouxe a gestora de marketing, focados na mobilização de nossas vivências damos espaço para a intuição e a analogia engendram uma subjetividade emancipatória, capaz de criar ou de transformar idéias que não são reproduções ou representações de uma estética mimética. Falarei mais tarde sobre essa importante noção de auto-produção, tão cara ao processo criativo nas organizações. Faz-se necessário agora emergir os contextos em que as criações se engendram para entendermos melhor sua lógica constitutiva.

3.2 CONTEXTOS DE CRIAÇÃO

Ao se referir a contextos, quero trazer especificamente os aspectos da cultura, dos ambientes, dos espaços que permeiam o processo de criação nas organizações. Para o professor filósofo Eduardo Castro (1989) há que se reconhecer a interação dialética existente entre cultura e criatividade para que se possa iniciar um entendimento sobre este fenômeno. Essa dialética se dá pelas influências que o contexto cultural imprime sobre a criatividade e pelo próprio papel que esta última cumpre sobre a transformação cultural (GAGLIARDI, 1986). Não me prenderei à segunda noção, pois exigiria um envolvimento muito maior em campo e certamente abarcar outro método de investigação, mas posso trazer algumas

instâncias culturais desveladas sobre o processo criativo, principalmente as mais próximas aos indivíduos nas organizações, isto é, de origem micro-cultural, como as equipes ou unidades de trabalho.

É porque a cultura constitui-se, com efeito, em um produto exclusivo das capacidades criadoras do homem. Todavia, parece evidente que tanto a natureza do criado como o nível de desenvolvimento dessas mesmas capacidades dependem, em muito, da forma e conteúdo do universo cultural específico dentro do qual os indivíduos nascem, crescem e produzem (CASTRO, 1989). Eis aí a relação dialética.

Os estudos relativos à criatividade tendem a encarar essa relação de forma unilateral ao aportar inúmeras informações acerca dos componentes e processos de ordem psíquica, sem ponderar suficientemente a gravitação que, sobre os processos criativos, têm as formas de pensar, agir e sentir socialmente compartilhadas. Essa tendência ocorre pelo entendimento do ato criativo como um ato de caráter individual. Entende-se que é pessoal, inclusive quando a elaboração total de um produto criado se apresenta como expressão da ação conjunta de vários indivíduos; que a propriedade de uma criação pode ser coletiva, mas a intuição bruta e originária da idéia, da ação ou do sentimento que em algum momento modificará o quadro de crenças, costumes e valores sancionados por um grupo social, brotará sempre em um indivíduo antes que em outro (CASTRO, 1989).

Ora, não se trata aqui de uma competição para ver quem cria primeiro, mas de entender a influência e a origem criacional que brota sobre os indivíduos. O caráter *social* entra em questão quando o indivíduo reconhece que a sua criação está atravessada pelas vivências e os espaços de criação que teve oportunidade de compartilhar com outros indivíduos ao longo de sua formação sócio-histórica. É a polifonia de Bakhtin (2003) como havia evidenciado. O gestor de TI traz isso à tona ao dizer que a criatividade:

é uma coisa coletiva também, eu acredito piamente que é [algo] coletivo, não é [algo] de um diz uma coisa, outro diz outra coisa, tu entende errado o que o cara falou, mas aquilo te dá uma idéia: “Ah, mas eu não quis dizer isso aqui”; não, mas era um pouquinho para o lado que ele estava pensando, o melhor está ali ainda. Então, para mim é [algo] coletivo mesmo. As colaborações vêm de lugares diferentes, tu não tem um controle delas, tem gente que colabora mais ao longo do tempo, teve mais colaborações que outras pessoas, mas tu nunca sabe de onde vai sair a idéia boa. Daí tem que ouvir para dar espaços para que essas coisas apareçam. Então, se eu achasse, por exemplo, assim: “ah não, o desenvolvedor júnior, eu não tenho que ouvir ele, porque eu tenho a idéia”. Talvez funcionasse, mas ia ser bem pior do que do jeito que é. Então, nunca teve nenhuma, por exemplo, tu não consegue ter todo mundo o tempo inteiro, não é factível, mas tem que dar espaço para todo mundo, em momentos diferentes, mas tem que ter espaço (GESTOR DE TI).

A gestora de marketing enfatiza a idéia de espaços, como oportunidade: “existe essa possibilidade de que as pessoas possam desenvolver essa criatividade e oportunidade, porque eu acho que a criatividade está muito junto com oportunidade”. Ela também evidencia o caráter social da criação:

O próprio [festival] que a gente fez agora, que tá todo mundo adorando, saiu aqui em uma reunião, não é de ninguém a idéia. Se perguntar quem teve a idéia, é do grupo. Alguém lançou e ele foi sendo construído com todas as áreas. Por isso eu acredito muito que a viabilidade da criatividade tá muito envolvida em um processo colaborativo e na maneira como tu colocas. A idéia é minha, o projeto é meu: não, é nosso! (GESTORA DE MARKETING)

As diversas configurações de trabalho hoje esclarecem a noção premente de um processo criativo que é socializado, que além da influência sócio-cultural, também depende do trabalho coletivo para criar ou produzir as entregas esperadas. Isso se revela na própria descrição da equipe de trabalho do gestor financeiro:

Então, hoje a minha equipe tem esse grupo de profissionais, que faz as especificações [de negócio], uma vez fechada essa especificação com quem mandou, essa especificação passa pela implementação do sistema, pode ser uma operação de um modo que existe, a criação de um novo. Enfim, é encaminhado para outros colegas da equipe, que tem o analista de sistemas, programadores, analista de teste e testadores. Dentro da equipe como um todo tem a parte que faz a definição, uma parte que faz a codificação, análise de sistemas e programadores, que codificam no código-fonte. Aí tem os últimos dois níveis, que são os analíticos de testes e os testadores, que são profissionais que com base na especificação de negócio e na especificação da análise de sistemas vão definir o que deve ser testado, definem os cenários de testes e o executor vai executar essa análise, homologando em conjunto com quem definiu na definição de negócios (GESTOR FINANCEIRO).

Isso também se faz presente na lógica dos trabalhos de consultoria:

A gente contratou uma consultoria, a gente trabalhou junto, inclusive, junto com os consultores, ele é um programa de formação de vendedores, a gente fez isso com 30 vendedores. Então, é em conjunto. O programa foi feito através de um consultor, que é o [fulano] quem está desenvolvendo, por mim e por consultores. Ele foi concebido em grupo (GESTORA DE MARKETING).

Da criatividade tida socialmente emerge a noção de agilidade e complexidade. Grupos ou equipes de trabalho pequenas podem agilizar a criação de uma determinada demanda,

assim como grupos maiores costumam atrasar o processo, visto que uma criação depende do consenso, e muitas vezes este é impermeado por incongruências estéticas dos indivíduos, idiosincrasias em grande escala que dificultam uma elaboração consensual:

Eu acho que uma pessoa sozinha... cria mais devagar. Eu acho que grupos pequenos são melhores de trabalhar. Grupos muito grandes não, porque como a criação é uma coisa muito subjetiva, quando tu tem que falar com muita gente ao mesmo tempo é complicado, eu acho que grupos pequenos é mais fácil de bater bola, de tu levantar uma questão: “E se a gente fizesse isso?” Aí a outra responde: “Isso é legal, por isso e não sei o quê”. Aí uma terceira talvez complete. Acho que a construção de idéias assim é interessante. Agora, com muita gente eu acho mais demorado. E até por isso, não existe consenso, a propaganda e a criação é muito subjetiva. Então, para criar um consenso com duas, três pessoas já pode ser difícil, né. Com vinte pessoas é mais complicado ainda (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Nas práticas diárias, criar soluções para problemas corriqueiros pode também ser algo desprendido individualmente, mas ao passo que a complexidade de um problema se torna maior, o coletivo se faz necessário:

Como tem alguns profissionais, até pela experiência ou conhecimento do produto crédito, conseguem trazer sugestões muito boas, de como implementar, a melhor forma de implementar. Tem situações individuais, que já trazem soluções, alternativas, às vezes mais de uma e já colocam: “Esta aqui eu acho que é a melhor”. Então, individualmente tem situações, mas há casos mais complexos que há um envolvimento de mais de uma pessoa para se chegar na melhor forma de fazer (GESTOR FINANCEIRO).

Essa aceitação de que o grupo, a equipe pode resolver um problema de forma mais eficaz que apenas um indivíduo deixa claro a noção e o caráter social que se compartilha nos processos de criação organizacionais.

No desenvolvimento de todo grupo social se dá um movimento em que surgem atitudes, instituições, opções valorosas, comportamentos, iniciativas, e com os quais o grupo se identifica, conhece seu sentido e sua origem. Na medida em que se difundem e permanecem no tempo, vai-se descolorindo sua origem e mediante um processo gradual esses aspectos vão-se identificando com a realidade, passando a formar parte do cenário. Eles vão ficando, assim, fora da consciência e convertendo-se em algo óbvio, dado, ‘natural’; algo que ‘sempre’ foi assim, é ‘normal’ que seja assim, e mais ainda, ‘tem que ser’ assim – eles se converteram em cultura (CASTRO, 1989).

É o que Argyris e Schön (1996) chamam de ‘teorias em uso’ ou conjunto de pressupostos e crenças básicas compartilhados pelos membros de um grupo, que operam

inconscientemente, e que de fato guiam a conduta e dizem simbolicamente aos membros como perceber, pensar e sentir. Qualquer processo de criação se situa dentro de um contexto cultural e, por isso, não estaria isento dessa lógica criacional. A formação de critérios para se criar em uma coletividade é um exemplo do aspecto valorativo da cultura sobre a criatividade:

Conforme o tempo passa e tu crias uma afinidade entre as pessoas, eu com o redator, as pessoas que trabalham comigo, e eu com diretor de criação, aí a gente, mais ou menos, vai formando critérios semelhantes. Então, eu sei, mais ou menos, o que o meu diretor de criação acha interessante, o que não acha interessante, e não só isso, a gente não cria para o diretor de criação, a gente cria pro cliente... Na medida em que a gente vai trabalhando junto, é exatamente isso, a gente acaba...formando uma maneira de pensar, de critérios semelhantes. Então, claro que isso facilita (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Neste movimento múltiplo onde eventos e objetos são meramente a evidência do processo em vez de seus produtos finais; a cultura, ou o organizar social, é um projeto ontológico interminável de constituição da realidade, na qual os padrões e interrupções de significações e ressignificações que atuam podem ser vislumbrados como parte da tentativa de uma coletividade particular em criar e recriar sua auto-identidade (LINSTEAD; MULLARKEY, 2003; CHIA; KING, 1998).

Nos dizeres de Gareth Morgan (1996, p. 131), “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”. Assim, compartilho meu entendimento da cultura com outros estudiosos brasileiros. Rocha (1995) elucida o seu entendimento por cultura em espaços organizacionais como o conjunto de elementos simbólicos que, por carregar significados, caracterizam e formatam o comportamento dos componentes de determinado grupo social. E vai mais além, definindo:

A cultura organizacional é o universo simbólico existente dentro da empresa, que explica determinadas atitudes, fatos, impasses, fracassos e sucessos pelos quais passa a empresa. É contínua, porém lentamente, formulada e reformulada pela história, pelas diversas dinâmicas de poder, por influências externas, por ações individuais ou de grupos constituintes (ROCHA, 1995, p. 52).

O autor ainda exemplifica que, pela força da cultura, em muitos casos, os esforços, políticas e processos de motivação dos funcionários, a produtividade e competitividade da empresa parecem inviáveis ou encontram dificuldades por esbarrarem em obstáculos simbólicos e valorativos (ROCHA, 1995).

Para Cavedon (2003, p. 59), a cultura organizacional é “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas,

contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”.

Essa noção de cultura organizacional corrobora com as idéias de Barbosa (2002) ao enfatizar que o significado sociológico da empresa e sua permanente relação com o contexto mais amplo incluem fluxos culturais das mais diferentes origens, que a empresa não é uma instituição total que supre todas as necessidades de seus membros. Estes, por sua vez, estão diariamente transpondo as barreiras que os separam do universo social, fazendo novas leituras de velhos símbolos, criando novos e abandonando outros (BARBOSA, 1999).

Essa noção de resignificação da vida organizacional pode ser vista na própria reconfiguração de uma forma de trabalho, como relata o gestor financeiro:

Nas implementações normalmente são pontos que esse grupo questiona, porque, na verdade, ele quer começar a entender. A gente até teve uma reunião com o grupo há duas semanas, com toda a equipe. Então, os de nível mais técnico questionavam isso: “Olha, a gente trabalha em projetos que a gente não consegue ver o todo”. Quando são projetos grandes não é uma pessoa que vai trabalhar na análise de sistemas daquele projeto, são duas, três, quatro. O que acontece? Tem um carro, você divide em pedaços e dá um pedaço para cada um, a pessoa recebe um desenho, como vai ser construída essa parte, vai passar por um programador que vai pegar aquela parte e vai construir. E ao final, quando chegar lá no testador, o testador eventualmente vai testar partes, mas em algum momento ele vai precisar ver o todo. Então, esse é um questionamento que o grupo...é uma carência que estava se tendo dentro do processo como um todo, estavam vendo pedaços e não conseguiam ligar as peças do quebra-cabeça. E era reflexo na qualidade final..foi o que a gente viu. Como as pessoas que estavam envolvidas naquele projeto, na iniciativa, não tinham a noção do todo, é praticamente impossível, não que seja impossível, mas é muito difícil, o desafio é muito maior, mais árduo no trabalho de que ao final ele saia 100%. Sempre ficava alguma coisa, não ficava totalmente encaixado (GESTOR FINANCEIRO).

A partir dessa fala também podemos constatar a dinâmica da criatividade na transformação cultural (GAGLIARDI, 1986), neste caso, micro-cultural, pois são os aspectos mais óbvios, e, portanto, os menos estudados e analisados; da cultura os que influem na conduta mais profunda e sutil. A única forma em que o ser humano pode escapar das limitações da cultura encoberta é envolvendo-se ativa e conscientemente naquelas zonas de sua vida que lhe parecem mais óbvias. É a necessidade de alfabetismo cultural para a liberdade (CASTRO, 1989). E que na fala acima podemos identificar pela necessidade holística da criação, a importância em se conhecer o todo criativo para entender a competência crítica da sua atividade (SANDBERG; TARGAMA, 2007). O entendimento do trabalho é um fator crucial para a entrega do esforço criativo, principalmente, no que tange a

postura questionadora para transformar gradualmente uma realidade de trabalho. O gestor de projetos complementa agregando à possibilidade desse entendimento a necessidade de uma atitude parentética, de conseguir enxergar o trabalho de fora, suspendê-lo, deixá-lo entre parênteses para que se possa perceber e questionar os pontos críticos de sua prática:

O que eu enxergo da criatividade.. que é capacidade de solucionar problemas. Eu acho que a parte mais importante que eu utilizo pra solução de problemas é a visão analítica, visão crítica e analítica. É o poder de tu sair do meio do negócio. Quer dizer, eu estou em um determinado contexto, e nesse contexto eu preciso gerar alguma coisa... a capacidade de sair deste contexto e fazer uma análise da situação com uma visão de fora.. o pessoal adora falar, e uma visão holística do negócio, ter uma visão ampla, o que precisa, quais são as variáveis no meio do caminho. Teu objetivo claro, mesmo não sendo um objetivo longo. [...] Nós sabíamos onde queríamos chegar, mas não tínhamos a menor noção do que a gente ia encontrar até chegar lá. Então, vamu um passo de cada vez! Eu acho que essa capacidade de ir por partes e enxergar de fora, sair do negócio, eu acho que é uma grande diferença na hora de criar, na hora de encontrar soluções, encontrar novidades (GESTOR DE PROJETOS).

A gestora de RH ratifica essa necessidade do questionamento, a partir de um ambiente de liberdade expressiva e de desafios para facilitar o desprendimento da criatividade:

Eu vejo que.. que a coisa do desafio é uma coisa que facilita né, que estimula a criatividade. Então, de.. entregou desse jeito, estimular a fazer diferente, fazer mais perguntas, instigar a pessoa. Colocar a pessoa sempre em desafio, como eu chamo.. né e pedir sempre mais do que aquilo que ela apresentou, eu vejo que isso é uma coisa que ajuda. E acho que o que limita é a pressão sem sentido, né, a competição muitas vezes negativa, que neste ambiente aqui até não é tão freqüente, mas a gente vê no mercado financeiro isso sendo uma coisa que leva as pessoas ao limite, né. Então acho que o clima favorável entre os colegas, entre o gestor e aquela pessoa da equipe, isso ajuda... liberdade pra poder conversar, pensar diferente, criticar o trabalho (GESTORA DE RH).

A gestora de marketing continua e revela as noções contextuais intrínsecas à manifestação da criatividade, concernentes à liberdade e abertura para criar, a oportunidade de criação, aliada ao desafio que o trabalho deve promover.

Eu acho que tem que ter um pouco de desafio: preciso fazer algo, esse algo tem que ser diferente, tem que ser inovador, eu preciso ter espaço, não posso ter limitadores, muitas barreiras; não, eu acho que tem que ter espaço, tem que ter abertura, tem que ter uma equipe que te apóie também – “Ah, vamos fazer o [Festival], um balão”. É sério, é treinamento, tem palestra, tem workshop o dia inteiro, mas é um motivo festivo, de alegria. Então, também tem que ser apoiador, tem que ter essa liberdade para criar (GESTORA DE MARKETING).

A questão é que as organizações, com suas super-estruturas, têm limitado a amplitude de liberdade dos indivíduos perante o trabalho. As novas tendências de gestão estão começando a trazer outro entendimento do mesmo, mas ainda é de pouca abrangência, e direcionado às áreas de mobilização tecnológica. O gestor de projetos é um exemplo dessa transformação cultural do trabalho:

Eu tinha uma metodologia de trabalho enquanto gestor muito boa. Eu dava liberdade pras pessoas trabalharem. Então quando.. tu precisa trabalhar agora, trabalha.. tu tem faculdade, sai mais cedo, não vem, vai estudar, fica em casa... bom, eu preciso de ti no final de semana, nós precisamos fazer isso aqui de hoje pra amanhã. Conta comigo quando tu precisar eu conto contigo quando eu precisar (GESTOR DE PROJETOS).

Com isso, apesar da retórica organizacional na busca por profissionais criativos no mercado, são as pessoas que irão ceder ou não espaço e abertura para aqueles que ingressam na empresa. O próprio gestor de projetos explicita qual o perfil contextual esperado para receber o novo:

O cara que tá na empresa, ele precisa basicamente.. a única forma de tu receber o novo, é tu ter abertura. Ele tem q estar despido de preconceito pra conseguir ouvir o que tem ser dito.. e a partir do que foi ouvido, abstrair..pra ver.. dá, não dá, vamu fazer um negócio totalmente diferente do que a gente tem hoje. Vamu receber essa novidade como efetivamente uma novidade, sem um preconceito de alguma que tá vindo de fora, que não fui eu quem criei, que não foi a instituição que criou. Quando em falo em ouvir, é em ouvir mesmo. Eu to falando em ouvir, parar, pensar, analisar, digerir aquela nova informação, pra aí sim fazer uma avaliação em conjunto, dá ou não dá, vamu ou não vamu. [...] Então, é o despir-se desses preconceitos, das barreiras naturais que são criadas. Não é fácil, mas não é um negócio só pra empresa, é pra tudo, eu acho que a gente tá cheio de barreira, do acordar ao dormir (GESTOR DE PROJETOS).

Nesse mesmo sentido, a necessidade de mobilização de todos os envolvidos no processo é chave para que se possa ter referências de criação e, mais ainda, para que o ímpeto em criar não morra dentro do indivíduo que se enxerga incapaz ou inferior dentro do contexto cultural em que trabalha (PERRY-SMITH, 2006). Saber mobilizar a entrega criativa daqueles que o cercam é um passo significativo na construção social da criatividade:

Todos tem que criar algo novo, eu quero ver eles criarem, estão esperando que eu crie, mas eu não vou fazer. Aí muitos diziam que era uma bobagem, uma besteira, mas eu aprendi a ser assim, porque no início a pessoa errava: “Dá aqui que eu vou fazer”. Tinha gente que chegava para mim: “Eu não estou conseguindo entender, parece que eu sou burra”. Eu tive muito que tirar esse negativo. Graças a Deus, eu nunca tive a demitir ninguém. Eu vi gente se estressar demais com aquela função e isso foi me mudando, e a sala de aula me ajudou muito na paralela, porque eu aprendi a ensinar três,

quatro, cinco anos, de jeitos diferentes, até a pessoa pegar. A sala de aula foi uma escola para mim, eu mais aprendi dando aula (GESTORA CONTROLLER).

O gestor de TI vai além ao mencionar que, não só a participação de todos os envolvidos em um processo criativo é importante, mas indispensável para a entrega de produtos criativos. Mais do que isso, no contexto empresarial em que a maioria das equipes de trabalho precisa interagir, o papel central do gestor toma outras instâncias que não se relacionam com a criatividade crítica para o negócio (PERRY-SMITH; SHALLEY, 2003). O processo de alimentação de idéias dentro do grupo social é de quem lida diretamente com a tarefa, com os recursos disponíveis para criar e, por isso, o espaço aberto e diverso para a manifestação e não enclausuramento de idéias é chave no que tange a formação de um contexto propício à criação.

A minha impressão disso aí é o seguinte, que todo mundo tem essa vontade, todo mundo faz isso, o cara que trabalha com alguma coisa é bom, ele acaba aprendendo sobre aquela coisa e tem idéia sobre aquela coisa, idéias boas, idéias ruins, mas alguma idéia ele vai ter sobre aquilo que ele faz no dia-a-dia dele. O que a nossa unidade aqui não faz é castrar essa coisa. Então, a gente dá liberdade, a gente deixa, a gente não estimula, isso é natural das pessoas, o que a gente faz é não boicotar isso. Então, eles deixam que aconteça, porque é importante para a gente, é uma colaboração que eu não consigo fazer, o líder não consegue fazer isso, a empresa não consegue. Tem claro, *guidelines* assim, tem caminhos, tem uma margem, a empresa controla isso, mas numa margem limitada. As inovações, as coisas de ponto de vista de tecnologia, via de regra aqui dentro, elas são trazidas pelos próprios funcionários. E não necessariamente é o cara que ganha mais ou o cara mais experiente. Então, é [algo] que acontece, digamos, na base da pirâmide e que é incentivado (GESTOR DE TI).

Entretanto, nem tudo são flores quando se fala em criação. Ao passo em que empresa tem repassado aos indivíduos a responsabilidade pelos esforços criativos e os espaços para que a criatividade seja revelada, a demanda por uma postura em prol dessas entregas pode se tornar algo inconscientemente taxativo, e a prática da liberdade para criar apenas uma retórica.

Eu tive, recentemente, um colega que foi remanejado de equipe, porque era uma pessoa que tinha um conhecimento do negócio, da solução, mas faltava iniciativa. Eu digo assim: “Gente, precisa levantar a bunda da cadeira e fazer as coisas acontecerem”. Era uma pessoa mais passiva, ela não tinha proatividade para as coisas. Na verdade, nós trabalhamos com um índice de demandas bastante grande, na verdade, sempre tem uma esteira de demandas para serem atendidas, nunca faltam demandas, sempre tem mais coisa a fazer do que a gente fazendo naquele mês ou naqueles próximos seis meses. Só que algumas pessoas, nesse caso se viu a transferência dele porque precisava de iniciativa, a gente discutia, dava-se o caminho das pedras e a pessoa fazia,

eventualmente alguma dúvida aqui e tal. Pela experiência que a pessoa já tinha não era uma pessoa junior, nem de idade, ... nem dos assuntos que estavam sendo tratados [...]; você viu aquela pessoa ali do lado? Mais nova que ela. Tinha uma velocidade e uma qualidade de entrega duas vezes maior, uma pessoa que estava evidente, mais criativa, com um nível de criticidade, de questionamento alto e isso acabava gerando uma qualidade no trabalho dela final muito grande. A pessoa questionava e trazia sugestões, qualquer assunto, qualquer coisa que caísse para ela trazia mais de uma alternativa. (GESTOR FINANCEIRO).

Cabe entender que a fluência de idéias de cada indivíduo é distinta. As pessoas, e os gestores não escapam disso, têm o hábito de esperar comportamentos similares em uma equipe ou grupo social. Na maioria das vezes a confluência de idéias ocorre pela interação que se estabelece no grupo, e não é porque o indivíduo contribui pouco que suas pequenas contribuições não podem ser, por exemplo, as responsáveis por estimular inúmeras e significativas idéias nos demais. Analisar as entregas do indivíduo de forma unilateral e individual é negar todo o processo de construção social da criatividade e das entregas da área, da unidade, da equipe de trabalho.

A gestora de RH evidencia o empenho em tratar as criações coletivamente, para que não se gere barreiras ou limitações na entrega dos indivíduos quando eles percebem que detém certa posse sobre alguma criação.

É muito complexo, porque às vezes começou, com uma equipe grande por exemplo, na pessoa mais simples em um nível hierárquico.. aí quando tu vai pra uma reunião mais estratégica, tu não pode levar aquela pessoa junto. Daí a pessoa já se sente excluída, tem que ter um cuidado muito grande. A gente tem que ter maturidade pra entender que minha etapa vai até aqui.. eu já sofri muito com isso, no início da minha carreira principalmente, eu pensava: “Bah mas esse projeto é meu, essa idéia é minha, agora eu tenho que entregar pra essa pessoa e que vai lá e não vai nem falar meu nome”. Então, eu acho que é bem complexo. Hoje eu sempre tenho cuidado, eu chamo, converso, explico... eu digo, vou tentar te levar, mas é um quorum muito fechado, vou ver. [...] E aqui na nossa realidade, tem muitos grupos de trabalho. Então daí quando tu caracteriza assim.. que este é um trabalho do grupo e tem componentes daí é mais fácil escolher um que vai levar a idéia do grupo, aí tira um pouco da personalidade. Mas quando tu tá dentro da equipe mesmo, que tem lá, cinco pessoas na tua área, daí tu é responsável por levar a idéia, sempre vai ter aqueles que sentem.. “ah eu queria ter sido mais envolvida, ter ido apresentar”. Eu já vi muita crise existencial por causa dessas coisas, não só na minha área. [...] [Para lidar] eu acho que tem que ter uma aliança forte. Se um confio em ti, confio no teu trabalho, se a gente realmente tem uma sintonia, eu vou te entregar a minha idéia, eu sei que você vai me recompensar de alguma outra forma (GESTORA DE RH).

Mais do que isso, percebemos que o processo criativo precisa envolver toda a equipe intensivamente de modo que o produto criativo possa ser tido como do grupo, da unidade de

trabalho. Do contrário, o indivíduo pode limitar sua capacidade criativa por não perceber o reconhecimento devido. Quando caracterizamos uma criação em grupo, tiramos a noção de personalidade ou posse de um indivíduo sobre alguma idéia, conhecimento, criação e possibilitamos a emergência de um ambiente cúmplice e sinérgico de criatividade coletiva.

Todavia, em muitos casos, construir um ambiente assim é mais complexo e difícil do que simplesmente determinar uma ação criativa a ser implementada, independente do nível hierárquico, por mais que esse costume seja de um movimento de cima para baixo. A questão é que existe uma tênue distinção entre a postura questionadora, que já relatei, e a crítica que passa pela imposição de uma idéia sem abdicar conflitos para que se faça prevalecer sem consentimento social (ZIMMERMAN; GALLAGHER, 2006). Quando se fala em criação, as ações de natureza política, ou de poder, parecem cada vez ter menos espaço. É como se a criatividade repelisse qualquer confrontar de idéias que não seja dialógico e, por fim, consensual. Esse dialogismo evidencia o caráter não impositivo e sim, sociabilizado com que um processo de criação deve ser construído.

O que já aconteceu, que eu vi, era de gente que achava que podia: “Ah eu sou o técnico, então, eu vou dar as cartas para essa gente”. Então, eu não vou fazer, eu vou brigar na reunião, eu vou bater boca e vou dizer que aquilo é um absurdo o que estão fazendo, como se fosse mudar alguma coisa. Daí não funciona, ela começa a brigar com o chefe dela, porque chefe dela é ruim. Por exemplo, aqui no Brasil a gente começa a brigar com os caras de negócio, o cara começa a ter problema, começa a ouvir chiadeira lá e reclamações da gente para ele lá, daí começa a ter problemas e tal. Por exemplo, os analistas do mesmo projeto lá nos EUA, o que aconteceu, que eu estou me lembrando é isso aí, o cara que estava na minha posição, antes de mim, ele brigou com os analistas dos EUA e com os responsáveis lá, por coisas desse tipo. Aí teve um atrito, dois atritos, três atritos, acabou sendo deslocado para outro projeto. O pessoal disse: “Olha, aquele cara lá não dá mais”; para o nosso diretor aqui. Daí acabou sendo deslocado, um cara muito inteligente, um cara muito criativo, provavelmente tinha razão nos pontos que ele defendia. Eu acho que ele não soube se colocar, não soube entender direito como era todo o cenário, quais eram as suas relações todas. E foi [algo] assim, que, na verdade, ele foi, e a pessoa com quem ele brigava lá também foi afastado, os dois foram afastados para outros projetos (GESTOR DE TI).

Em outros casos, os jogos de poder precisam ser levados com muita cautela, pois o ímpeto de toda criação é gerar alguma mudança em qualquer instância ou nível que seja. Quando não se tem apoio dos superiores e colegas em prol da mudança, a criatividade se barra nessas resistências de cunho primordialmente político. A gestora *controller* relata uma passagem:

Isso foi uma das coisas que acabou no “chega”, porque daqui a pouco tu estás com muita criatividade. Então, por exemplo, esse rapaz que está galgando, que está indo bem, [...] ele é muito criativo. E uma das coisas que digo para ele: “Vai, mas vai com calma. Por quê? Porque tu estás sozinho aí dentro. Cuida para não brigar muito” (GESTORA CONTROLLER).

Há que se convir que por vezes a criatividade é tolhida. Um aluno criador atemoriza o professor que se vê pessoalmente ameaçado pela originalidade do aluno e por não poder controlá-lo, ficando abafado o seu talento. O mesmo ocorre nos espaços organizacionais onde um gestor pode tolher todo o potencial criativo de um subordinado, por ameaçar sua posição, por trazer mudanças na forma de trabalho, ou por simplesmente não ter estabelecido uma relação de confiança e afinidade com o mesmo (SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004). A gestora *controller* compara os estilos de gestão que a colocaram em dissonância com uma de suas colegas:

Eu fazia as equipes se envolverem, ela achava que tinha que baixar a cabeça e trabalhar. Ela acha que está lá e que eu estou emprego, mal sabe ela que eu estou muito melhor do que ela imagina. Eu estou muito feliz. De repente tem esse impacto da questão da criação, da criatividade, porque para ela a área contábil não tem que criar. Se eu fosse da contabilidade, a contabilidade e controle tem que estar juntas. Tanto que o cara da controladoria, que eu acabei empurrando para a gestão dela, ela demitiu. O cara é muito bom, ele vinha com idéias e ela cortava: “Fica quieto, fica quieto”; tanto que encheu e demitiu o cara (GESTORA CONTROLLER).

A gestora de RH menciona algo que sua área estava discutindo na época em que realizamos a entrevista, que concerne a esse papel das estruturas hierárquicas no desprendimento esperado da criatividade.

Eu acho que muitas vezes o foco é a postura gerencial, do gestor.. porque quando chega no dia-a-dia.. o gestor que não queria muito aquilo, não acha muito importante, que vai ocupar um espaço de poder que ele não quer ceder ou compartilhar, e aí acaba tolhendo. Eu vejo que tem uma influência direta com o estilo de gestão. [...] Então, não adianta tá no mural da empresa que a gente procura esse tipo perfil, se os gestores não valorizam isso, não estimulam isso, não desafiam as pessoas a agir assim. [...] Não adianta tu contratar um cara brilhante embaixo de alguém que não o desafia, não o estimula, que não dá espaço, que não dá valor. A pessoa não vai se sentir atraída, a gente não vai conseguir retê-la. Eu tento, enquanto gestão de pessoas, mediar isso, né ..desde a análise do gestor que está buscando aquela posição até a análise do candidato. Às vezes, o candidato vem com expectativas, com um perfil muito ousado e a gente sabe que o gestor imediato não quer aquilo, mas o superior a ele tá buscando exatamente isso, então a gente tem que negociar. Ontem falávamos isso, do diretor ficar mais próximo da equipe porque se ele deixar na mão do gestor ele não vai ter os objetivos que ele quer.. e porque ele não tem ainda a decisão de desligar o gerente. Então são coisas que acontecem na vida, no teatro das organizações

[risadas]..Nem todo mundo desempenha bem o seu papel (GESTORA DE RH).

E a gestora *controller* complementa com o papel de gestão que ela acredita ser condizente com um contexto direcionado para a prática da criatividade:

Eles dependiam de mim, mas eu podia simplesmente: “Não quero saber disso”. Talvez lá no início eu poderia ser assim, ...apesar de que eu sempre fui muito aberta: “Vamos trabalhar nisso!” [...] Agora no curso, que eu tenho uma coordenadora, que é a chefe de departamento. Aí eu tenho que montar seminário, montar oficinas, já sou como um monte de pessoas em duas semanas de trabalho. Eu mostrei para ela. O que ela disse? “Que ótimo, é isso mesmo!” Porque ela sabe que tem que ter resultado. Ela podia simplesmente: “Vai com calma”. Não, ela quer resultados, o outro cara também podia ser assim, mas não, eu estava atrapalhando ele (GESTORA CONTROLLER).

Ela acrescenta dizendo que o indivíduo acaba, ao esgotar suas tentativas, desligando-se da instituição e indo em busca de outros horizontes que possibilitem a manifestação de seu potencial criativo:

O meu próprio gerente na época falou, disse: “Tu és uma pessoa que sabe liderar as pessoas, que deixa um legado, porque a melhor coisa que tem é deixar um legado”. Por exemplo,, eu estava em um cargo de supervisão, mas eu participava de reunião de gerente, estava com a diretoria, estava sempre em uma posição maior e isso incomoda, não é? Aí eu disse: “Então me dá o cargo. Ah, não, mas o gerente ainda tem que ser treinado para ser diretor”. Aí eu fiquei: “Estou sobrando aqui!” Eles pediam para mim direto, não pediam para eles, quando vê isso acaba atrapalhando, eu tenho que decidir o que eu quero, se eu quero continuar sendo assim ou vou mudar? Então, prefiro ir para onde eu seja necessária, nem que eu tenha que ficar pingando, que é do jeito que eu estou agora. Eu cobro o meu preço, tá beleza e tá ótimo (GESTORA CONTROLLER).

Se as estruturas podem ser um impeditivo à criação, visto o seu papel de legitimidade e credibilidade às práticas que serão adotadas, à ordem a ser seguida em um processo decisório, então, é preciso reavê-las se o objetivo da organização está centrado no desenvolvimento da criatividade (SHALLEY; GILSON; BLUM, 2000; SCHEPERS; VAN DEN BERG, 2007).

A gestora de marketing enfatiza esse contexto que ela acredita ser o principal motivador de um indivíduo na organização: “Uma das coisas que me motiva aqui dentro é pura criação, a gente tem espaço para isso. Como não é uma empresa engessada a gente cria”. Ela acrescenta detalhando que o contexto tecnológico, de recursos hoje, possibilita o acesso a qualquer informação, é um contexto diverso e múltiplo. O indivíduo precisa sentir que o

espaço organizacional em que trabalha caminha com esse senso de diversidade e abertura para poder promover o desprendimento de seu potencial criativo:

É por isso que eu falo dessa inquietude, desse perfil investigativo, de querer buscar. Hoje a Internet te possibilita, o mundo é limitado. Então, onde eu vou buscar? Na Internet, no Google, vou pesquisar, buscar opiniões (GESTORA DE MARKETING).

A gestora *controller* complementa essa necessidade de domínio das disponibilidades tecnológicas como forma não só de estímulo à criatividade, mas como meio para angariar parcerias estratégicas que possibilitem a implementação de uma idéia. Na maioria dos casos, as pessoas resistem a uma mudança, principalmente, quando ela é de cunho tecnológico. Quando não se tem poder decisório para tal mudança e acredita-se que a criação seja necessária para melhorar a execução de uma atividade de trabalho, a realização de alianças e parcerias dentro das equipes e superiores é fundamental para ajudar nesse processo que envolve também transformações culturais, pois algo na forma de perceber e vivenciar a realidade será modificado.

Isso foi uma das coisas mais marcantes, mas tem outras, como mudar o sistema de folha, fazer o gestor arrumar ponto. Que loucura! Quando eu entrei eu que tinha que formar, a menina arrumava os papéis. Quando eu mudei o negócio, o processo, foi uma choradeira, uma gritarada. Mudamos a central web, saímos de lá, o pessoal chorou quando eu saí, porque eu revolucionava, era legal. Então, eu acho que aí eu colocava todas as competências. [...] Primeiro tinha que arrumar o sistema, é como eu te falei, tem que buscar dinheiro. Então, eu fui lá e aprendi o sistema. Espera um pouquinho, eu posso fazer isso pro gestor, fazer isso no lugar dele? Posso. Eu posso colocar em várias máquinas sem custo? Posso. Eu estava sempre trabalhando com piloto, pegava um gestor: “Olha, estou pensando em fazer, o que tu achas? Ah, eu acho ótimo. Quando eu for fazer um programa vou te utilizar como piloto”. Eu sempre fazia parcerias, eu sempre tinha alguém do outro lado. É uma coisa que daqui a pouco: “Podia fazer isso” (GESTORA CONTROLLER).

O **tempo** é outro recurso crítico nos processos de criação dentro dos espaços organizacionais. Antes de entrarmos nesse tópico de análise, vale a apreciação da música e letra “*Sinal Fechado*” de Chico Buarque 🎵 :

- Olá! Como vai?
- Eu vou indo. E você, tudo bem?
- Tudo bem! Eu vou indo, correndo pegar meu lugar no futuro...E você?
- Tudo bem! Eu vou indo, em busca de um sono tranquilo...Quem sabe?
- Quanto tempo!
- Pois é, quanto tempo!
- Me perdoe a pressa - é a alma dos nossos negócios!

- Qual, não tem de quê! Eu também só ando a cem!
- Quando é que você telefona? Precisamos nos ver por aí!
- Pra semana, prometo, talvez nos vejamos...Quem sabe?
- Quanto tempo!
- Pois é...quanto tempo!
- Tanta coisa que eu tinha a dizer, mas eu sumi na poeira das ruas...
- Eu também tenho algo a dizer, mas me foge à lembrança!
- Por favor, telefone - Eu preciso beber alguma coisa, rapidamente...
- Pra semana...
- O sinal...
- Eu procuro você...
- Vai abrir, vai abrir...
- Eu prometo, não esqueço, não esqueço...
- Por favor, não esqueça, não esqueça...
- Adeus!
- Adeus!
- Adeus!

A letra da música expressa várias elucidaciones que já tenho manifestado aqui, ao longo do estudo, de como a lógica central do trabalho hoje, e especialmente no âmbito dos negócios, está imbricada por uma compreensão limitada do tempo. Algumas elucidaciones ficam bem claras, como na passagem “- *Me perdoe a pressa - é a alma dos nossos negócios! - Qual, não tem de quê! Eu também só ando a cem!*” que põe em discussão tanto a percepção veloz e voraz dos tempos atuais quanto a submissão dos indivíduos a essa voracidade. Mas não há culpados, essa submissão é incontestante.

Ao longo da modernidade, a experiência do progresso foi tratada através da modernização. Os estudos acerca dela enfatizam a temporalidade, o processo de *vir-a-ser*, em vez de *ser*, no espaço e no lugar. “Mesmo Foucault, (1984, 70) obcecado por metáforas espaciais, [...] imagina quando e por que o ‘espaço foi tratado como o morto, o fixo, o não-dialético, o imóvel’, enquanto ‘o tempo, pelo contrário, era riqueza, fecundidade, vida, dialética” (HARVEY, p. 190-191, 2006). Harvey (2006) demonstra a tentativa de diversos filósofos e artistas em tentar mudar essa percepção do tempo, para que pudéssemos viver outra apreensão de ordem criativa:

O filósofo Karsten Harries (1982, 59-69) faz bom uso dessa idéia. [...] ‘A linguagem da beleza’ é ‘a linguagem de uma realidade intemporal’. Criar um objeto belo ‘é ligar o tempo e a eternidade’ de maneira a nos redimir da tirania do tempo. O impulso em ‘desvalorizar o tempo’ ressurgiu como a vontade do artista de redimir por meio da criação de uma obra ‘forte o bastante para parar o tempo’. [...] A meta das construções espaciais não é ‘iluminar a realidade temporal para que possamos [nos] sentir mais à vontade nela, mas livrar-se dela: abolir o tempo no interior do tempo, ao menos por um tempo’. Harries faz eco aqui às famosas formulações modernistas de Baudelaire – ‘só podemos esquecer o tempo fazendo uso dele’ – e de T. S. Eliot, ‘só pelo tempo é o tempo conquistado’ (HARVEY, p. 191, 2006).

Outra nuance que vale análise diz às incertezas que a vivência do tempo-espaço tem acometido na estética da vida pessoal e profissional. A perda dos movimentos cíclicos e repetitivos do tempo, como em rotinas diárias, oferece uma sensação de insegurança e revela uma impossibilidade de comprometer-se, como é visto no verso “*Pra semana, prometo, talvez nos vejamos... Quem sabe?*” – Em um discurso coerente, a palavra ‘prometo’ não pode ser seguida por um ‘talvez’. O próprio cenário do diálogo é revelador: o trânsito. Uma pequena redução da velocidade e em meio à multidão é onde ocorre o encontro dessas duas pessoas, é nesse curto tempo-espaço que eles teriam muito a dizer um para o outro não fosse a falta de lembrança ou o lapso de memória em razão da compressão espaço-temporal.

O gestor financeiro relata alucinadamente um contexto espaço-temporal de demanda de criação para sua área. Podemos vislumbrar a transposição de toda essa lógica compressora em seu relato:

Um exemplo, como a gente trabalha com a área de crédito, principalmente no crédito rural nós temos uma incidência bastante grande de legislações, que todo momento mudam produtos, mudam regras de concessões de algumas situações específicas. Eu vou te dar um exemplo recente: na última segunda-feira nós recebemos uma legislação que está alterando para vários produtos de crédito rural uma regra que existia em relação à concessão de um bônus de adimplência para o associado que pagava a operação de crédito até a data de vencimento. Então, eles inverteram uma regra, ela tinha uma seqüência dois, eles inverteram, agora o dois passa a ser o um e o um passa a ser o dois. Como essa regra não é parametrizada eu vou precisar alterar a minha solução. Eu preciso ter essa alteração disponível para todo o sistema, para todo o Brasil no dia 02 de janeiro [daqui um mês e meio]. Como nós estamos entrando em um momento agora pela política de desenvolvimento, de segurança dos créditos, durante o mês de dezembro há congelamento de ambientes para a liberação de novas soluções. E a última versão eu liberei na semana passada. Então, eu vou entrar a partir de amanhã com o pedido, o excepcional, para que eu tenha a autorização de poder liberar nova versão, ou até o final de novembro para não entrar no período de dezembro, ou para liberar no início de janeiro. Na verdade, em janeiro ainda continua com o treinamento, ela começa no final de novembro e vai até meados de janeiro. Então, eu preciso, para cumprir uma legislação, eu não tenho escolha, eu não posso deixar, porque eu tenho operações de crédito que vão se enquadrar nessa regra. E o detalhe é que a regra atual, vigente, é válida até 31 de dezembro e a nova só vale a partir do ano que vem. São cenários que diariamente surgem, juntamente com alguns colegas da equipe (GESTOR FINANCEIRO).

Na linguagem mais dos negócios, o gestor de TI relata as implicações dessa compressão espaço-temporal na qualidade de uma criação. Ele evidencia que o processo de criação é cíclico, ele passa por momentos oportunos a outros em que a viabilização de tal criação na prática, ou melhor, na sua execução, torna o espaço para criar reducionista e

inexorável. As escassezes de tempo afetam significativamente a entrega qualitativa de uma criação:

Eu acho que para mim é muito mais ligado ao teu tempo e teu espaço, que nem sempre é fácil, de ter o tempo todo espaço, é como eu te falei, a gente tem momentos em que a gente pode discutir, que pode perder tempo, gastar esse tempo. E tem horas que depois não dá, simplesmente é impossível. O cara já tá trabalhando 9, 10 horas para vencer uma data, não vai parar o cara para ter a idéia, para voltar, não vai acontecer. Então, é muito mais de ter, digamos assim, o momento adequado e o tempo, o tempo para mim é chave para isso; por exemplo, quando começa a acabar o tempo, a gente tem que começar a tomar a decisão rápida, daí tu sabe que as decisões não estão saindo boas, sabe que as idéias melhores não estão aparecendo, tu sabe que tá perdendo qualidade, que tu tá perdendo inovação, que tu tá perdendo coisas, porque não tem tempo. Então, para mim o tempo é fundamental (GESTOR DE TI).

Ora, se a cultura é dimensão socializada do tempo, realizada dentro de uma *durée* e nunca independente da mesma; o tempo é a experiência. Se a cultura é a experiência compartilhada, ela não é de coisas ou eventos, mas do próprio tempo. A lógica do trabalho por resultados tenta capturar as dimensões compartilhadas desta experiência fora do tempo e atribuem a elas o controle ou a supressão da duração do tempo (LINSTEAD; MULLARKEY, 2003). A relação objetivo-tempo é catalisadora dos processos de criação desprendidos nas organizações. Tendo a criatividade proferida nesses espaços como aquela primordialmente de cunho instrumental, como mencionei no início da análise, ela precisa de um objetivo para ser inicializada e concretizada. Ao que passo que a *durée* desse processo de *vir-a-ser* é teleguiada pela disponibilidade temporal. O gestor de TI continua, explicitando essa noção em sua prática:

Daí me chamaram: “O que tu achas disso aqui?” Não deu tempo da gente acabar, a gente vai ter que retomar esse assunto. O que eu acho que tem que ser? Bom, a gente tem que ter hora para falar disso aí, tem hora que dá para falar disso aí, que dá para perder esse tempo e tem hora que não dá para perder esse tempo. Então, agora a gente está numa fase, num momento do ciclo que dá para discutir isso aí. Então, o que é que cabe trazer dali? É reconhecer esses momentos e estimular essas coisas, daí começam a acontecer. Então, não é na hora que a gente tem que bater a data, que a gente pode parar para discutir isso; mas agora dá para discutir, agora dá para gastar, fazer essa reunião, daí depois fazer a outra, e daí se a gente não conseguir, fazer mais uma, para se falar e trazer, deixar, dar tempo. Para se ter idéia tu precisa de tempo, se tu coloca assim: “Tu tens que sair dessa reunião com tudo decidido”; aí vai conseguir merda, porque se é coisa complicada, não vai, vai dar um *insight* depois, tu precisas passar para um, conversar com outro depois, para outro ter uma idéia e tal. Só que tu não tem esse tempo o tempo inteiro, mas tu tem momentos onde a gente consegue ter esse tempo. Daí a gente tem que aproveitar essas horas que a gente.. em que a gente tenha tempo pra discutir, daqui a pouco não vai dar mais pra discutir.

Então, quem não decidiu, agora fica do jeito que tá, e quem sabe depois no início do próximo ciclo a gente pode discutir de novo (GESTOR DE TI).

De forma análoga, somente se cria substancialmente quando não há objetivo ou controle do tempo. A gestora *controller* traz isso à tona ao relatar um processo longínquo para ver uma criação substancial implementada no seu trabalho. Não havia a demanda, ou objetivo, para o que ela queria propor e, por isso, por mais necessário e essencial que fosse a sua criação, por estar fora da pauta de prioridades ou objetivos de criação que a organização assume para si, ela teve que ser preservada em almoxarifados para um dia ganhar vida, oito anos depois.

Eu estava em uma reunião uma vez, e uma das coisas que eu achava que a empresa tinha que ter era um código de ética, que não tinha, porque eu como gestora de pessoal via que tinha problemas, tinha reclamações e com um código fica um alinhamento. Nessa reunião tinha a diretoria lá falando, os indicadores e não sei o quê, o fornecedor, e aí entrou o negócio, e eu falei: “Se a empresa tivesse um código”; e o diretor: “De que forma a gente faz? Vamos fazer um comitê”. Bom, aí eu fui a coordenadora do comitê, quando o comitê ainda era dentro da empresa, fiz um estudo, inventei um monte de códigos, alinhamos. Tinha umas que eram mais chegadas comigo, alinhamos todo o texto para nós e fomos para o comitê, no comitê eram umas seis, sete pessoas de várias áreas. Levou dez meses a montagem toda do comitê, montamos toda a parte de redação, fizemos no saguão de [um hospital]. A apresentação ficou show, fizemos em PowerPoint com filme, botei música de fundo, passei horas trabalhando naquilo, com figuras, mostrei os focos da empresa, os acionistas, as partes interessadas, o que eram. Foi uma coisa que eu construí, que eu participei, que levou anos. Eu fiz a minha pós em 99, o código de ética foi [em 2007], em julho a gente apresentou (GESTORA CONTROLLER).

O tempo dentro dos negócios também é concebido como seu parceiro léxico, o **prazo**. O prazo é a materialização da compressão do tempo nas organizações. Ele é o responsável por guiar as entregas e a consecução dos objetivos de criação estabelecidos, mas também é necessário para que não se crie um espaço de balbúrdia, de indolência. A questão aqui não é apontar mocinhos ou vilões, mas entender como essa lógica tempo-espaço-prazo se imbrica nas manifestações da criatividade, como a combinação dos mesmos delimita a capacidade criativa de quem irá criar, o quê e como será criado. Para o gestor de publicidade, a relação do prazo com a qualidade do que precisa ser criado é condicionante:

A gente começa a pensar como seria, digamos, hipotético, e aí a gente desenvolve, desenvolve, desenvolve, dependendo do prazo a gente se adéqua, ...quanto mais prazo melhor pra gente, porque com certeza vai sair um trabalho mais consistente, porque a gente tem mais tempo para pensar e digerir aquilo (GESTOR DE PUBLICIDADE).

O gestor financeiro traz essa relação prazo-qualidade a partir de um cenário de grandes demandas em um pequeno intervalo de tempo. Ele menciona que o prazo sempre foi cumprido, mesmo que tivesse entregas com problemas e que depois, tendo negociado prazos mais condizentes com sua realidade de criação, sua equipe conseguiu manter as entregas nos prazos e com um mínimo de falhas:

Então, é isso que a gente vai começar a trabalhar, na verdade, a partir da semana que vem, porque a gente teve um período das últimas três semanas de várias entregas. Então, a gente conseguiu planejar para ser eficientes na entrega, a gente não descumpriu nenhum prazo, no cenário anterior houve algumas prorrogações, os prazos acabaram ficando apertados. A gente está conseguindo liberar soluções, versões de sistemas com uma qualidade bem maior da que a gente estava tendo até 30 dias atrás. A gente liberou agora, recente, as duas últimas versões foram liberadas, a gente teve um problema, quando antes a gente estava tendo seis, sete incidências. Então, nas últimas duas a gente teve em cada uma, uma ocorrência (GESTOR FINANCEIRO).

A partir dessa fala podemos constatar que, pelo menos na administração, o prazo é mais importante que a qualidade. A criação mais vale satisfatória dentro um processo em que outros agentes poderão aprimorá-la ou simplesmente extingui-la, desde que tenham todas as colaborações esperadas no início fixado do seu processo. Uma criação excepcional, mas perdida dentro do processo a qual estava designada, ficará solta e, provavelmente, pelas barreiras culturais levantadas pelo seu desregulamento da ordem esperada, será engavetada ou reprimida sem qualquer abertura para descobrimento de seu potencial criativo. Para os negócios, mais vale a experiência da aplicação, do executar, do colocar em prática, da concretude do que da abstração, da transcendência, da revelação, do imagético. O gestor de TI traz uma justificativa de o porquê isso ocorre nos espaços organizacionais:

Daí tem uma data que a gente tem que cumprir também, essa é a hora da pressão, que daí: “Quando isso aí vai estar disponível aqui nos EUA? Vai estar disponível dia tal”. Então, toda a equipe tem que trabalhar orientada para essa data e para fechar isso aí. Como é uma estrutura matricial tem muitas dependências entre uma coisa e outra. Então, eventualmente, a gente atrasa, por exemplo, uma semana, a gente não está atrasando uma semana só a ferramenta de relatório, a gente pode estar atrasando o deflore de uma *release* nova, porque tudo é testado e feito junto. Então, as datas são muito importantes. Então, é fundamental, é crítico para a nossa avaliação nos EUA a gente cumprir os prazos, não pode nunca atrasar, isso tem um efeito devastador na nossa reputação, digamos. Então, tem que bater aquela data lá, independente dos problemas todos que aparecerem (GESTOR DE TI).

Além da estrutura, que ele menciona, onde uma equipe não costuma ser responsável do início ao fim por uma criação, revelando a necessidade em se cumprir o prazo mais do que em entregar algo com minuciosa qualidade, a gestora de RH também agrega demonstrando que no dia-a-dia organizacional, os processos de gestão maiores, nos quais o processo de criação permeia, anseiam muito mais pela sua aplicabilidade fluente do que pela virtuosidade perfeccionista.

Em coisas de criação, de coisas novas, quanto mais tempo tu tem pra fazer isso.. vai ficando melhor, sem dúvida, vai complementando. Às vezes não é o que faz toda a diferença.. não precisa ter o melhor espetáculo, principalmente assim, na vida empresarial, às vezes o resultado, a objetividade é maior, é mais necessário que a perfeição. Até porque as coisas são tão voláteis.. aí tu já fez aquele programa, na primeira rodada tu já te deu conta que tem que mexer quase todo ele, trocar atividades, rever o tempo... aí vai melhorando continuamente, já na execução mesmo. A validação pra mim é uma etapa importante, né.. Então, por mais que a gente tenha aqui uma equipe trabalhando, no projeto.. tu vê se fica bom mesmo é executando. E aí, a partir da execução tu vai aprimorando (GESTORA DE RH).

Fica a consideração de que essa lógica compressor do tempo-espço de criação pode, em curto prazo, parecer mais atrativa. Todavia, a falta de uma peça que possa encaixar perfeitamente o quebra-cabeça pode representar uma perda muito maior do tempo previsto no longo prazo, por isso vale a reflexão quanto à pertinência dessa lógica imediatista de gestão. Eis o relato:

Daí a gente passa a trabalhar em cima dessas coisas. E nesse momento, também, aparecem coisas que ninguém tinha se dado conta ainda. Então, daqui a pouco tá o cara fazendo lá, ele vai encaixar as peças que a gente tinha desenhado do quebra-cabeça e o cara: “Mas aqui não encaixa. Esqueceram, não se falou nisso aqui, ninguém previu essa ligação aqui”. Então, a gente tem que voltar a discutir de novo, rever, lembrar qual era a motivação daquilo lá, que já tá na hora do como, já tá falando do como ali. E resolver esse tipo de coisa. Eventualmente, a gente tem que voltar até os caras de negócio com o problema, acontece também (GESTOR DE TI).

Considerar o imediatismo uma previsão de gestão mais eficaz é atestar a miopia organizacional para com o desprendimento de uma criatividade substancial, capaz de trazer ganhos significativos e conteúdos com perenidade, possibilitando, então, a tão desejada competitividade. Os processos de criação, mesmo limitados a instâncias transformacionais e instrumentais na gestão, não devem negar um pressuposto básico da ciência da administração, que é o planejamento. Programas, políticas e práticas de gestão que levam anos de construção e desenvolvimento são os que realmente agregam valor e diferencial para suas organizações. Vale a consideração, para empresas que buscam desenvolver criatividade, de que o tempo não

precisa ser anarquista para possibilitar uma criação revolucionária ou transformadora. Não é que ele precise viver solto e sem limite ou controle, ele só não pode ficar subjugado ao capataz: prazo imediatista. Veremos agora como o gestor pode trabalhar essa lógica do tempo privilegiando o espaço para criação e a previsão de sua consecução.

3.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA CRIAR

Antes de analisar quais são ou como ocorrem as competências de um gestor frente à criação, é preciso esclarecer a noção de competências, já emergida ao longo da última década e mal-interpretada por grande parte das empresas que tentam se apropriar dessa prática de gestão. A noção de competências tem sido uma das mais utilizadas e uma das mais controvertidas na administração contemporânea (RUAS, 2005b). Zarifian (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emergiu como fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004).

A noção de competência apareceu nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão organizacional; e, individuais, onde estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2005b). O presente estudo aborda a visão humana e gerencial desse conceito, que está ligada ao indivíduo e ao desenvolvimento de suas competências.

Sabe-se que uma gestão por competências deve englobar e interligar todas as dimensões de uma organização; competências organizacionais, funcionais ou coletivas e individuais. Por isso, adoto o termo noção de competência justamente por me limitar aqui à análise das competências de um específico indivíduo na organização, que é o gestor. Todavia, esse é um papel primordial na análise de competências, pois quando um gestor influencia as

formas com que sua equipe e funcionários *entendem* o trabalho, ele também influencia as competências que os mesmos mobilizam para realizá-lo (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Diferente da visão tradicional baseada em atributos de um indivíduo, como conhecimentos, habilidades e atitudes que o mesmo possui em relação a específicas atividades de trabalho, uma visão interpretativa demonstra que a competência não é constituída de atributos específicos, mas que conhecimento, habilidade e atitude aplicados no trabalho são organizados dentro de um determinado *entendimento* deste trabalho. O entendimento define os específicos conhecimentos, habilidades e atitudes que são desenvolvidos e mobilizados no desempenho do trabalho (SANDBERG, 2000; DALL'ALBA; SANDBERG, 1996). Visto desta maneira interpretativista, a competência do gestor perante os processos de criação está diretamente ligada ao entendimento que ele tem de sua participação nos mesmos.

Com isso esclarecido, então, cabe destacar, qual é, ou são, as competências de criação de um gestor frente ao contexto evidenciado? Será que o gestor cria? O que ele cria? Esses diversos questionamentos só podem ser respondidos a partir da noção que os mesmos têm do seu papel para com a criatividade. Eis a primeira delas:

O gestor é criativo quando ele ajuda.. a sua equipe a criar – vamu lá, eu.. o gestor cria no pra cima, acho que o gestor cria quando ele tá atuando não como gestor, mas como braço.. eu acho que um gestor vai criar numa reunião de diretores. Um diretor numa reunião de acionistas, ou de presidente. Cada um tem sua função de criação com o pra cima, e gestor do criador no pra baixo. Então, a minha função como gestor do criador é... dar liberdade pro criador e gerenciar a resistência que o novo sofre, seja dentro da mesma área ou, seja em outras áreas. Eu tenho que abraçar essa criação e defendê-la aos meus subordinados e aos mesmos iguais. Então, eu acho que o gestor não tem um processo criativo, enquanto gestor. Enquanto gestor, ele tem um processo de receptividade do novo e de defesa do novo, é a combatividade (GESTOR DE PROJETOS).

Esse gestor deixa claro, já de início, que o gestor, como gestor, não cria especificamente o negócio da organização, mas tem primordialmente o papel de *facilitador* e *potencializador* dos processos de criação. Ele é o alicerce que dá base e estrutura para que a criatividade possa ser desencadeada nos diversos processos que fluem pela organização. O gestor de projetos também ressalta que uma competência gerencial para com a criatividade é **receber e defender o novo**. Essa competência se dá pela mobilização de um processo no qual estão presentes percepção da situação, identificação de quem está contra (resistências) ou a favor (agregações), desenvolvimento de uma estratégia que possibilite a proteção e persuasão da criação. Falarei sobre esse último aspecto mais adiante.

Enfim, posso constatar que realmente o papel do gestor não é de criação, mas de defensor das idéias significativas, das criações substanciais que sua equipe promove frente aos diversos jogos de poder que existem nas organizações e que, na maioria dos casos, tolhem inúmeras contribuições sem muita causa ou motivo, mas por uma ‘simples e mera’ questão política. O gestor de projetos revela isso melhor, dizendo que:

Enquanto criador, ele não é o gestor, ele tá junto aos seus iguais criando. E aí, essa é outra resistência que o gestor enfrenta. Na verdade, ele enquanto gestor ele enfrenta uma resistência de insubordinação, e ele enquanto criador enfrenta uma resistência, mais de inveja dos iguais. Poxa, aquele cara tá no mesmo nível que eu e tá querendo botar as manguinhas de fora. [...] Eu acho que essa é a função do gestor, a função do gestor enquanto gestor não é criação, é defesa do que foi criado. Daí sim, tu precisa ter criatividade para essa defesa? Precisa. No momento do improviso, no momento de ‘como nós vamos burlar isso aqui’, ‘como que eu vou pegar aquele meu igual que acha que o que eu quero é botar minhas manguinhas de fora, não tá conseguindo ver que o que eu quero é melhorar isso aqui, como é que a gente vai mostrar isso pra ele?’, então aí, eu acho que esse é o caminho (GESTOR DE PROJETOS).

Sua fala é nítida. Ele explicita todas as evidências do contexto político-cultural que podem inibir grotescamente a criatividade. Venho relatando sobre esse contexto e, aqui, ele também se faz presente com esse outro fator, fato que ilustra o caráter relacional com o qual mencionei que me propus analisar o fenômeno da criatividade.

Na fala inicial, o gestor de projetos já havia evidenciado algo que a gestora de RH complementa e que, pelos seus entendimentos, caracteriza-se como outra competência gerencial para criação, que é **criar espaço para liberdade**:

pra mim, pelo menos, a criatividade, ela tá muito relacionada com a liberdade, com a autonomia, né.. com a independência pra poder.. ousar, tentar fazer diferente, sair um pouquinho dos padrões, então... Eu trabalho muito isso com os gestores, né.. o quanto, e principalmente em se tratando de uma instituição financeira, a gente tem muitas tarefas que são regradas, que, né.. um controle, uma fiscalização direta, e isso é imprescindível,.. ter essa organização das coisas, mas o quanto em alguns momentos eles têm que criar espaços pra que as pessoas também possam ser mais criativas, repensar os modelos (GESTORA DE RH).

Então, antes mesmo de receber e defender o novo, o gestor precisa emancipar-se, de si e de seu trabalho. Essa emancipação se faz necessária, pois o indivíduo que almeja proporcionar o senso de liberdade e autonomia nos demais, em outras palavras, estimular a emancipação dos outros, não pode fixar-se em uma única forma de fazer e perceber as coisas. Talvez esse seja o início de tudo para o gestor, o começo de sua função dentro de um processo

criativo. Desprender-se de atos padronizados e desenvolver o pensamento racional e intuitivo¹¹ que leva à ação emancipatória é o ponto de partida reflexivo para todo gestor que visa gerir e trabalhar com equipes criativas. Para promover liberdade e autonomia, ele precisa deixar a intuição falar, entender que não seguir um comportamento-padrão que possa circular pelo discurso empresarial é a forma legítima de possibilitar indivíduos livres e autônomos para criar. Se a intuição é fonte genuína de singularidade, ela está diretamente relacionada à criatividade, e por isso deve ser mais escutada nas empresas contemporâneas, visto que estas alimentam o discurso das organizações inovadoras cercada de profissionais criativos. Todavia, na prática percebemos como a lógica discursiva que reina no meio empresarial, inibe essa escuta. A própria gestora de RH relatou um caso onde eles iriam selecionar um candidato para um alto cargo de gerência e, com o desenrolar das etapas de seleção, ela teve o sentimento, a intuição de que, apesar da formação e experiência incontestável do candidato, ele não seria o indicado para a vaga. Ela não teve como explicar racionalmente e objetivamente o porquê disso, e então o cidadão foi selecionado. Um tempo depois, ela evidencia que ele não conseguiu adaptar-se à função, à empresa e à cidade, sendo desligado da organização. Se ela tivesse deixado a intuição falar... mais ainda, se a empresa não moldasse esse comportamento estritamente racionalista e objetivista, bem, quem sabe as nossas problemáticas e problemas de pesquisa seriam muito mais humanitários, muito mais significativos para a ‘gestão’ da humanidade.

A competência gerencial ligada à criação de espaços para liberdade e autonomia relaciona-se com outra capacidade do gestor, que é a capacidade de render-se ao grupo e à equipe. Essa redenção de nada tem a ver com submissão ou inferioridade nas relações. O entendimento dela passa muito mais pela noção de mobilização. O gestor precisa mobilizar sua equipe para que ela possa se sentir parte da criação e instigada a criar. Eu tão-somente consigo despertar liberdade e autonomia nos que me cercam quando eles se sentem participativos e vislumbram o todo processual da criação como aberto e confiável. O gestor de projetos corrobora com isso:

Pensando agora... eu vejo, o gestor não é um criador, ele é um improvisador. Ele precisa da criatividade sim, mas pro lado do improviso, não pro lado da criação. Ele enquanto criação é na hora que ele é subordinado. [pausa] Ou.. ou quando eu trabalho junto aos meus, né. Quando a gente tem um problema

¹¹ A filosofia concebe dois atos de pensamento: intuição e raciocínio. O primeiro nada tem de mágico, ele apenas não é explicável, vem de algo que eu ainda não sei o que é. A intuição é marcada pela experiência, é ela que mantém a singularidade. Enquanto o raciocínio é a argumentação lógica e objetiva que o indivíduo manifesta por dedução ou indução, ele está mais no plano discursivo, que pode ser trocado e inter-relacionado.

pra resolver, quando eu entro no processo de criação da equipe. [...] Quando tu tens um desafio pra equipe, o gestor que é criativo, ele entra. ‘Pessoal, estamos enfrentando isso, nós estamos com um problema, eu preciso que vocês me ajudem a resolver até amanhã, ou... vamu sentar aqui e resolver tudo junto, temos o prazo até amanhã’. [...] Eu acho que tem esses dois perfis, porque tem momentos que o gestor não se envolve porque ele não tá conseguindo. E o líder que não se envolve, ele se martiriza, se sente culpado, mesmo que o que ele esteja fazendo pra não se envolver seja muito mais pesado, seja nobre. Esse é o sentimento ‘poxa, não to conseguindo ajudar os caras’, mas não te culpa, tu não tá ajudando porque.. não adianta (GESTOR DE PROJETOS).

Essa fala se coaduna com a noção de competência que emerge na literatura empresarial francesa dos anos 90 do século passado que procurava ir além do conceito de qualificação. Para autores como Le Boterf e Zarifian, a competência não está associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2002). Zarifian (2001) ressalta uma das principais mudanças no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações, a *noção de evento*, que o gestor de projetos relatou como os desafios que surgem para a equipe. Em outras palavras, o evento é aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo (os problemas para resolver), ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, visto que o indivíduo precisa estar constantemente mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho (ZARIFIAN, 2001). E isso aparece forte na fala que acabamos de ver do gestor de projetos, e aparece de tal forma que muitas vezes essa mobilização supera a capacidade orgânica de trabalho do indivíduo. Em seu relato, ele também emerge com o velho discurso da gestão ideal dos negócios, que na prática não é tão simples assim. A pressão sobre responsabilidades que existe sobre o gestor é uma forte barreira para o estímulo à criatividade. Pois, como relatei, ele, o gestor, que é um grande desengatador dos processos de criação que poderão ser proferidos no espaço organizacional, não vê sentido nisso quando:

hoje em dia, tudo dentro de uma empresa - eu tenho uma parte de mim - é controle, tu tens que controlar o funcionário, tem que controlar as pessoas que estão trabalhando para ti. Hoje em dia a questão de sobrevivência no mundo empresarial é muito forte, seja em nível de produtividade, [...] as empresas têm que ser levadas na ponta do lápis. Então, tu tens que ter lá x número de produtividade, o cara tem que ser treinado nisso, a coisa é muito objetiva (GESTORA DE MARKETING).

Creio que a criatividade sempre estará enjaulada no mais profundo interior de cada funcionário de uma organização enquanto essa lógica de trabalho for reproduzida. Uma empresa que busca desenvolver produtos e serviços inovadores, que tenham profissionais criativos para tal, deve ter, para falarmos objetivamente, como meta principal para seu gestor – dedicar ‘x’ tempo da semana com momentos livres para si e organizar o mesmo na equipe. A gestora de marketing continua desbravando:

Às vezes, eu acho que a própria demanda de prioridades, que é o faturamento, o planejamento, produção, acaba não tendo muito espaço, às vezes até na formação desses executivos para essa disciplina, que é da criatividade, que é de gerar um espaço. Tu acabas criando robôs para produzir, a tua demanda é sempre mais importante. Às vezes eu vejo isso aqui, eu gostaria de proporcionar para a minha equipe mais atividades de lazer, mas não dá, porque o ritmo da empresa exige um nível de produtividade, ou tem que desenvolver, ou tem que planejar, ou tem que estar lá. O dia-a-dia da empresa acaba te tomando, porque aí tu não paras, tu ficas: “Agora eu vou pensar em uma atividade que dê prazer para a minha equipe que vá motivar”. A não ser empresa que tem RH (GESTORA DE MARKETING).

Mesmo nas grandes empresas que têm RH isso quase não ocorre, simplesmente porque não é esse o discurso organizacional concebido, ao qual o RH está subjugado. A gestora *controller* reproduz esse discurso, enfatizando as questões do ritmo desenfreado que segue o trabalho de quem se encontra em uma posição gerencial:

Como gestora tu acabas entrando em uma rotina. Até porque, até um determinado momento, tu acabas tendo.. só que chega um momento que o gestor tem que tomar decisão, tem que definir o que tá fazendo.., tá sempre fazendo muita reunião, sempre correndo, é reunião de diretoria, reunião com isso, reunião para fazer melhoria, fazer reunião do código de ética da empresa, mudanças que estavam ocorrendo no sistema da empresa, negocia com fornecedor, fornecedor de vale-refeição, fornecedor de sistema, de banco, o sistema de cobranças para usar. Então, como gestora eu me prendia muito nisso, aí tu vais ver o e-mail, vai repassar pro analista. Então, é bem dinâmico, tu tens que ter um rol de responsabilidades (GESTORA CONTROLLER).

E o pior de toda essa lógica desenfreada de compressão tempo-espaço é a gana subversiva e invisivelmente manipuladora que busca, única e exclusivamente, que nós ultrapassemos o próprio ritmo orgânico de nossas vidas. O problema é que essa ultrapassagem poucas vezes gera um sofrimento criativo, que pela percepção do reconhecimento possibilita o esforço e a capacidade de transformação. Na maioria dos casos, ela corrói e rompe a relação saudável do indivíduo para com seu trabalho, sua consequência é um sofrimento patológico,

não-elaborador, não-construtivo. Um sofrimento que é depressivo, pois o indivíduo não consegue abstrair-lo, sofrendo não só pela perda do passado, mas pela falta do futuro (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Eu ainda continuo com a questão de começar e terminar, de cumprir, de ter qualidade e entender o que está fazendo e agilidade. Se alguém me pedir alguma coisa para hoje, por exemplo, é muito difícil eu dizer não, é difícil eu dar não para uma pessoa. Eu posso estar na minha aula aqui, mas hoje eles têm as formas para responder, tem duas formas de se fazer, eles entram lá e vêm a aula aqui, eu posso estar fazendo dois fóruns, duas discussões. Então, basicamente, aqui também, é fazer o melhor possível, entregar rápido, mostrar agilidade, porque me pedem quinhentas coisas ao mesmo tempo, tenho que fazer tudo ao mesmo tempo (GESTORA CONTROLLER).

O que não consigo entender é porque as pessoas que constituem as organizações reproduzem esse discurso, uma lógica de trabalho que é desnorteadora, limitante e que gera primariamente alienação. O gestor de publicidade traz à tona como eles percebem a criação do processo criativo, e ele mesmo relata porque as outras organizações preferem não ver assim, porque preferem alienar-se aos seus fazeres organizacionais.

Talvez por foco de negócio. Eu estou dentro de um ambiente contábil, a vida daquelas pessoas são números. Então, ... talvez não seja tão interessante para elas conhecer outras coisas, elas acham que lá não seja tão interessante. A gente por estar dentro de uma ambiente de criação, a gente tem tanto a noção de que aquilo lá é importante, quanto...uma certa responsabilidade de conhecer as pessoas e trazer coisas novas, bebendo de tudo isso aí. Talvez por isso, porque as pessoas nos outros ambientes de trabalho... o foco do negócio dentro de uma agência de propaganda é o produto criativo, nos outros ambientes de trabalho pode não ser, né (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Penso que o ímpeto de criação deveria ser; como já venho argumentando ao longo do estudo. Aproveitarei as palavras desse gestor para seguir com as competências gerenciais para criar. Ele emerge de forma subliminar com a próxima:

Do diretor de arte eu acho o seguinte: como a gente divide, exatamente assim, redator, que é a parte de texto, e o diretor de arte que cuida da parte estética. O diretor de arte precisa ter bastante referência visual. Então, um bom diretor de arte é aquele que conhece. O que faz o diretor de arte? Ele faz exatamente isso, no momento que tu tem alguma coisa [ele] vai dirigir artisticamente aquilo ali. Então, tu tem que saber escolher que tipo de fotografia é, que tipo de fotógrafo vai ser, como vai ser essa fotografia, se for um filme, que tipo de ângulo vai ser. Tu não precisa... saber, por exemplo, que tipo de máquina faz aquilo ali, [...] mas tu precisas saber, na tua cabeça, como tu queres que fique aquilo ali. Se eu for fazer um anúncio com uma foto, eu preciso ter bem claro na minha cabeça como tem que ser essa foto,

para dirigir artisticamente o fotógrafo. Então, eu preciso saber que o fundo vai ser escuro, que as cores têm que saltar, que as cores tem que estar em harmonia, a luz tem que ser suave (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Saber conduzir o caminho, dirigir a equipe sob os meandros da criação é uma das principais competências do gestor para com o processo criativo. Essa competência gerencial para **dirigir a criação** evidencia as outras duas principais mudanças no mundo do trabalho que Zarifian (2001) considera como cruciais para a abordagem de competências na gestão contemporânea, as noções de *comunicação* e *serviço*. A mudança na comunicação passa a ser no sentido de que comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão. Por sua vez, a mudança na noção de serviço significa que atender a um cliente externo ou interno precisa ser central e estar presente em todas as atividades da organização e, para tanto, a comunicação passa a ser fundamental também. Podemos ver nitidamente essas duas noções na fala do gestor de TI e que permeiam a competência gerencial de direção no que concerne o processo de criação:

Tem coisas que não são tão claras, ou que são coisas novas, ou que nunca ninguém fez parecido, [...] Quando a gente fecha, que a gente acaba, a gente produz um documento de análise, onde ficam documentadas todas as decisões que foram tomadas e o que tem que ser feito. Nesse momento é onde a gente começa a fazer, [...] a gente faz reuniões internas aqui, para explicar o que tem que ser feito. Daí vem várias coisas junto, tem trabalho para a equipe inteira, para distribuir para equipe inteira. Então, a decisão de quem vai fazer o que é tomada praticamente pelo líder da equipe, mas ouvindo, negociando com os desenvolvedores para ver quem prefere fazer o quê, o que o pessoal acha que é mais adequado de ser feito, como é a melhor divisão da coisa. Então, pega o assunto, o documento que ficou responsável para cada desenvolvedor, e passa para ele, a gente passa para ele no sentido de se explorar o assunto. Então: quais são as dúvidas, quais são as perguntas, se entenderam ou não entenderam, se sabe o que tem que fazer, não sabem o que tem que fazer, sabe quando tem que entregar. Tira todas essas dúvidas em conjunto e daí passa para a mão dos desenvolvedores, que baixa a cabeça e faz, o fazer também tem interação com o líder de equipe, eventualmente, comigo também: “Ah, aquilo que a gente falou, como era mesmo?” Daí volta para a gente, a gente explica de novo, demora um tempinho, geralmente o pessoal tem no início mais perguntas para ser feitas. E depois fica mais claro e seguem sozinhos, normalmente, dependendo da agilidade também do desenvolvedor (GESTOR DE TI).

Essas mudanças no contexto do trabalho estão diretamente ligadas umas às outras e, por isso sua expressão conjunta no ambiente organizacional (ZARIFIAN, 2001). Como o próprio autor esclarece, as noções de comunicação e serviço não estão ligadas unicamente ao fazer interno, elas também são essenciais para as relações externas do gestor com

fornecedores, clientes e staff. O gestor de publicidade nos complementa com a aplicação prática dessas noções na competência de direção:

Às vezes, dependendo do trabalho, a gente passa para os assistentes fazerem o trabalho, a gente recebe trabalhos que eles podem tocar aquilo, podem criar. Claro, depois a gente vai supervisionar isso aí, a gente acaba fazendo um trabalho de diretor de criação em um grupo menor, de vez em quando. Dizendo: “Isso aqui é bom, por isso”. A gente acaba fazendo o papel dentro daquela unidade. Então, nesse sentido sim. E quando vai para fora a gente acaba tendo que dirigir algumas pessoas, mas não como um diretor e um subordinado, mas como um guia para o trabalho sair. Quando eu vou dirigir um fotógrafo, ou *briifar* o fotógrafo, como a gente chama, né dizer: “Eu quero isso e isso, a foto tem que ser assim”; mostra algumas coisas para eles. Eu acabo direcionando o trabalho, e nesse sentido também, a gente acaba dirigindo o trabalho, mas não como uma relação de diretor e subordinado, não de subordinação, mas sim de direção, de caminho mesmo, direcionamento do trabalho (GESTOR DE PUBLICIDADE).

E, na maioria dos casos, para que o gestor se aproprie de uma competência de direção ele precisa engajar-se ou ter-se engajado com todo o processo de criação, mesmo com a parte operacional. Isso reforça o caráter sócio-histórico e vivencial para desenvolvimento de uma competência. A gestora *controller* evidencia como o fato de conhecer a fundo todos os processos, desde o mais simples e técnico, ajudou a tornar-se mais competente quanto à direção de seus subordinados e, conseqüentemente, na própria motivação e satisfação dos mesmos para com o trabalho:

Por muito tempo eu fiz o operacional como gestora, eu tive que aprender, isso foi que me permitiu poder sair. Eu acho que isso é o bacana, que é de saber fazer, pode até ser que eu não saiba fazer com detalhe o preenchimento da guia, mas eu sei para que serve a guia, que aquela guia tem um prazo, que se a pessoa não fizer eu posso chamar atenção. [...] Então, eu sempre buscava ser criativa, como diminuir ligações, uma caixa postal direta com os setores, mudança de local de setor, o que ficava melhor ficar com o RH, que foi o que aconteceu, eu ficava de lá para cá. Por quê? Porque era admissão, integração e colaborador, manual de colaboradores. Bah, era sempre querendo deixar bem enxugado, usando criatividade, o plano de ação era para isso. [...] Ah, eu fazia isso, mas o resto não fazia, por isso que as pessoas que trabalharam comigo gostavam de trabalhar comigo (GESTORA CONTROLLER).

Em seguimento a uma competência de direção, subjacente existe outra competência gerencial também importante para a condução da criatividade: **acompanhar o processo criativo**. Além de dirigir e dar as diretrizes, uma competência crítica para o gestor é o acompanhamento das atividades de cada membro de sua equipe para que o processo de

criação seja eficaz e atenda aos objetivos propostos e discutidos. O gestor financeiro conjuga essas idéias:

Dentro desse cenário, o papel do coordenador tem que definir em conjunto com as áreas de negócio o que vai ser previsto. Na verdade, a área de negócio vai definir, nós vamos, juntamente com eles, trazer sugestões: isso vai ter um esforço menor, pode ser feito primeiro e tal; vamos ter ganho. O meu papel, na verdade, é assim, é dar toda a diretriz para a equipe do que deve ser avaliado, como, do acompanhamento de prazos, do atendimento à qualidade, reportar ao nível gerencial, nível de diretoria como está o andamento, eventuais necessidades que ocorrem (GESTOR FINANCEIRO).

O gestor de TI aprofunda revelando que, a partir da fase de construção do que deve ser criado; a principal atividade do gestor é acompanhar o processo criativo da equipe como forma de garantir que os problemas no processo e produto criativo sejam minimizados e o prazo seja cumprido. Ao longo do tempo e perto da entrega da criação, o papel do gestor liga-se muito mais a resolver as disfunções e discrepâncias no que se esperava, ou mesmo em pensar já no próximo processo, de uma nova criação:

Então, a gente entra em uma terceira fase, que é a fase de aceitação e de refinamento da coisa, onde a gente vai resolver os problemas, vai achar os *bugs* que tem no código, vai resolver eles. E isso encerra, digamos assim, o ciclo. Quando a gente está acabando essa parte a gente já está falando do outro, já começa a trabalhar no outro ciclo. Então, é assim o meu trabalho. O meu papel vai avaliando ao longo do tempo, ele passa primeiro por uma parte mais de criação mesmo, de dar ideia, de discutir solução, de ver o que é factível e o que não é, como vai ser, de interpretar o que é que os caras estão querendo, fazer essas reuniões todas, de conversar bastante. Depois passa para o muito mais, acompanhar o projeto, porque daí a gente já tem objetivos claros, com datas definidas, com trabalho dividido. Então, passa a ser um acompanhamento para garantir que a gente vai fechar aquela data, e depois disso passa, aí o papel vai diminuir mais ainda, que é na parte essa que a gente está resolvendo os problemas, é só um acompanhamento mesmo (GESTOR DE TI).

Poderíamos relacionar essa competência de acompanhamento com a função clássica da administração, de controle. Todavia, como evidencia a gestora de RH, em se falando de criação, o controle, que imprime certa restrição e limitação a qualquer fazer organizacional, não seria a ação pertinente para que o gestor torne-se competente na gestão de um processo criativo (YUAN; GOGUS, WOODMAN, 2005). Para ela, a competência de acompanhamento é bem mais demonstrativa da atividade que o gestor deve desempenhar para garantir que o processo de criação tenha mais chances de êxito. Ela agrega expondo como o gestor pode agir para desempenhar mais eficazmente essa competência:

Eu não sei se a palavra seria controle, eu acho que é mais acompanhamento mesmo. Então eu te digo assim: “ahh, tu tem um mês pra fazer tal coisa”. Que eu possa combinar contigo antecipações, né. Então, bom, na primeira semana.. “já tem uma idéia inicial? qual é o conceito que tu vai trabalhar? quais são os autores que tu vai usar? Como que tu tá pensando em fazer o formato?” Na segunda semana, “ah, vamu fazer uma primeira reunião..”. Acho que tem que te isso, não dá pra deixar solto. Mas aí não tem como controlar também a cabeça da outra pessoa, tem como acompanhar, e controlar muito mais as entregas parciais talvez que a pessoa venha a fazer. Não deixar isso pro final, por que já vi situações, assim.. daqui a um mês, não tem nada pronto (GESTORA DE RH).

O gestor de TI complementa essa idéia das antecipações com a intuição temporal, de quando é importante dar mais tempo para criar ou quando basta. Essa é uma capacidade inerente à competência de acompanhamento, pois constitui o momento crítico em oportunizar o espaço para trazer o diferencial que a organização almeja, ou fadar o processo a uma criação meramente incremental. Saber administrar essa dimensão temporal dentro do acompanhamento de um processo criativo é o que distingue a capacidade do gestor para consecução desta competência gerencial, e o que pode diferenciar a organização no mercado.

E daí a minha responsabilidade como gerente é criar esse tempo para eles, é identificar, não é nem necessariamente criar, mas é identificar ele e organizar as coisas de forma que a gente tenha esse tempo ou algum tempo. Claro que o trabalho é sempre com data, o trabalho é sempre com pressão, com coisas assim. Então, é administrar isso, o que tu tens que entregar. [...] De vez em quando, não adianta ter mais uma semana que não vai parar. Tu evoluis sempre, não é que vai ficar evoluindo sempre, teve um momento que já evoluiu bastante, o suficiente em um determinado assunto: “Ah, dá mais um mês”; não vai mudar tanto. E tem coisas que somaria bastante, dependendo da complexidade da coisa, que tu precisarias de um mês a mais para chegar em um ponto bom de amadurecimento, da compreensão, das idéias, de trazer, de ouvir todo mundo. Então, esse é um ponto importante, é administrar (GESTOR DE TI).

Essa noção também se coaduna com o entendimento de competência proposto por Levy-Leboyer (1996), que diz que as competências são repertórios de comportamentos e capacidades que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em uma determinada situação. Assim, as competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de teste; quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos. A partir dessa perspectiva, percebemos que uma pessoa não é competente, ela está competente; pois em situações que exijam os mesmos conhecimentos, habilidades e a mesma atitude, o indivíduo pode não ter o mesmo resultado. O seu desempenho pode variar de acordo com os fatores externos e internos

que lhe são demandados em cada situação. Essa abordagem também enfatiza o caráter situacional e, em ampla esfera, social de uma competência gerencial para criar. Para Le Boterf (1995), a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. O autor entende a competência como resultado da encruzilhada de três eixos compostos pela pessoa – sua biografia e socialização, por sua formação educacional e por sua experiência profissional (LE BOTERF, 1995). Podemos relacionar esse entendimento com a fala do gestor de publicidade, que evidencia os aspectos de formação para o desenvolvimento de uma competência no trabalho:

Nesse momento eu posso passar para o meu assistente de arte, em um papel mesmo: “Olha, eu imagino o anúncio mais ou menos assim, vai ser uma pessoa desse lado e aqui vai ter o produto”. Tu passas no papel, e aí ele pode, o que a gente chama layotar, botar isso no computador para sair a impressão e mostrar para o cliente. Então, eu acabo dirigindo ele, como é que eu quero aquilo ali. E ali ele vai buscar a referência, vai buscar uma foto para colocar no layout, colocar o fundo, colocar um tipo de letra, esse tipo de coisa. [...] Aí vem do que eu digo para ele: “Isso aqui eu quero mais ou menos assim”. O trabalho é sempre *working progress* de eu estou ali para ir direcionando. Então, ele vai trocando comigo (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Em assim sendo, Le Boterf (2001) define competência em um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar recursos e combinar conhecimentos, habilidades e atitudes em um contexto profissional determinado. Ruas (2000, p. 2) complementa salientando que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação”. O gestor financeiro corrobora com a noção de que a competência encontra-se no âmbito do assumir a responsabilidade e ratifica que, dentro de um processo criativo, a mobilização de conhecimentos, recursos e pessoas é o que nutre a competência de acompanhamento:

Quem definiu o negócio tem a responsabilidade do processo até o final, de garantir que aquilo que foi definido foi entendido pelas etapas, que o resultado final está atendendo à risca o que foi solicitado. O seu papel seria coordenar essas pessoas que acompanham isso (GESTOR FINANCEIRO).

Quando entendemos a competência com esse olhar, percebemos que o trabalho não é mais visto como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas como o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade que torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro. E a competência pode ser a inteligência prática de

situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os cria com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2001). O gestor de TI desabafa sobre essa capacidade que todo indivíduo tem de apropriação do seu trabalho, de idéias e reflexões que brotam sempre ali, em um ou noutro momento no trabalho, ou em qualquer esfera de sua vida. Ele relata que a competência do gestor está primordialmente em oportunizar que esse conhecimento venha à tona, que ele seja revelado no grupo, na equipe, ou com o gestor. Sobretudo, que o indivíduo tenha espaço para explicitar a tacitude de seus pensamentos. Uma singela idéia solta no ar, mas em um ar compartilhado, coletivo; pode gerar inúmeros gatilhos multiplicadores de grandes e nobres criações.

Ele tem idéia sobre aquilo, pensa alguma coisa a respeito daquele trabalho dele, o trabalho é uma parte importante na vida de todo mundo. O cara faz todo o dia [aquilo], ele quer fazer melhor, ele tem idéias sobre aquilo lá. O negócio que a gente faz é só aproveitar, dar espaço para que essas idéias cresçam. Claro que isso te toma tempo, tu tens que ouvir a idéia, tu tens que questionar a idéia. Tem idéias boas, tem idéias ruins, mas é uma coisa que o próprio grupo se regula, nesse sentido (GESTOR DE TI).

A gestora de RH amplia essa visão de abertura e liberdade para que o indivíduo se aproprie do trabalho e tenha espaço para manifestar os ganhos dessa apropriação e domínio, pois, para ela, essa “eu acho que é uma das formas, existem outras também, né.. mas acho que.. fazer as pessoas saírem um pouquinho da caixinha, ajuda muito a explorar a criatividade. Eu tenho essa direção”. A saída da caixinha, da casinha, dos blocos em que somos pré-organizados e ordenados a ver e viver o mundo é a emancipação do homem organizacional para o entendimento do seu potencial criativo perante o trabalho.

Com esse ‘sair da caixinha’, Ruas (2005a) evidencia a emergência de um tipo de competência individual que tem ganhado espaço com a turbulência do atual ambiente de negócios. A atuação do trabalhador em uma organização competitiva, especialmente em cargo de gerência, demanda capacidades pouco exploradas no meio empresarial, como percepção, sensibilidade, improvisação, alteridade, disponibilidade. De fato, quanto mais instável o ambiente das organizações, mais importantes tornam-se capacidades como a de perceber rapidamente o que ocorre neste contexto em mutação, ou de alterar diretrizes estabelecidas, ou de entender novos clientes, novas soluções em produtos e serviços. “A essas competências pouco tangíveis, mas atualmente muito importantes na gestão dos negócios, denominamos *competências voláteis*, tendo em vista a dificuldade para apreendê-las, dimensioná-las e avaliá-las” (RUAS, 2005a, p. 122).

A perspectiva de análise de Zarifian (2001) também converge para o fato de que as novas formas de trabalho demandam do trabalhador uma maior mobilização subjetiva, sendo sua corporeidade seu principal instrumento de trabalho. Especialmente alguns setores, como o de serviços, necessitam de capacidades de mobilização, de criação e de inovação diretamente ligadas à idéia de ambientes de aprendizagem que estimulem o desenvolvimento de competências voláteis. Estas podem ser desenvolvidas tanto dentro como fora do trabalho, uma vez que se trata de algo inerente ao indivíduo. Para ilustrar, alguns autores convergem para o fato de que a linha divisória entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho é cada vez mais tênue, de forma que as capacidades desenvolvidas fora do ambiente de trabalho podem traduzir-se em ganhos de eficiência e eficácia na atuação profissional (BAUMAN, 2001; LAZZARATO; NEGRI, 2001).

Com base nessa perspectiva, entendo que a criatividade, como competência, envolve essas outras diversas competências voláteis dentro de seu processo. Todavia, no interior do processo criativo essas competências constituem-se em capacidades de criação, pois precisam ser mobilizadas frente aos contextos específicos já apresentados para que se possa apreender, dimensionar, e avaliar a participação das mesmas, a partir dos níveis de entrega e resultado, dentro do processo de criação. Com as análises dessas entregas, então, pode-se pensar, ulteriormente, no processo de desenvolvimento dessas capacidades e da criatividade. Vejamos, finalmente, quais os resultados primários dessas capacidades elucidados nesta pesquisa.

3.4 CAPACIDADES DE CRIAÇÃO

A partir dos contextos de criação e das competências gerenciais relacionadas ao desvelamento da criatividade nas organizações, podemos entender quais capacidades emergem dessa prática. Em outras palavras, quais são algumas das capacidades que os gestores precisam mobilizar frente aos contextos revelados para realizarem as competências esperadas dos mesmos para criatividade.

A primeira capacidade diz respeito à **consciência**. Para a artista plástica, professora e teórica da arte Fayga Ostrower (1990), criar significa poder compreender e integrar o compreendido em novo nível de consciência. Este fazer é acompanhado de um sentimento de responsabilidade, pois trata-se de um processo de conscientização. O gestor de publicidade

corroborar com esse pensamento, ao relatar a importância em saber e estar consciente de como as diversas instâncias da vida se engendram com o trabalho:

E talvez, dentro de uma agência de publicidade, que trabalha com criação, a gente acabe justamente por trabalhar com isso, sabendo melhor utilizar esse tipo de coisa, sabendo que se enxergar uma pessoa na rua fazendo tal coisa, né.. perceber como a pessoa age, isso vai me ajudar lá dentro do trabalho. Então, talvez, por que a gente trabalhe em um ambiente de criação, dentro de uma área de publicidade, isso para nós seja mais, não mais importante, porque eu acho que isso é importante para todo mundo, mas mais racional. Tu sabes que está olhando aquilo ali e que daquilo ali tu pode tirar uma grande idéia. Então, a gente acaba, talvez, racionalizando um pouco disso (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Em contrapartida, as organizações com que não possuem o negócio voltado especificamente para criação podem facilmente esquecer e abandonar esse senso de responsabilidade e conscientização pelos produtos e serviços que criam, pois a lógica do trabalho, como explicitada nesse estudo, faz do processo criativo um ato secundário na ordem prioritário de atividades organizacionais. A gestora de marketing elucida essa questão dizendo: “Eu acho que talvez pela não-consciência mesmo, o executivo que está lá tocando, ele sempre tem coisas mais importantes para pensar do que refletir sobre a criatividade da equipe”.

Quando se fala em ter consciência sobre o que se cria, também entendo que se refere àquilo que o indivíduo sabe, e carrega de conhecimento. E o senso de responsabilidade e a conscientização sobre o processo criativo ocorrem justamente porque ele tem plena noção e consciência daquilo que está criando, bem como as possíveis conseqüências e resultados de sua criação. O gestor de TI traz uma fala que ratifica essa idéia: “Bom, agora é isso aqui que a gente tem que fazer”. Daí a gente entra em um outro ritmo, que é fazer aquilo que a gente diz que conseguia fazer, ia fazer e mostrou a eles como é que ia ficar”. Entretanto, antes mesmo da conscientização do que será criado, o gestor financeiro evidencia a importância da criticidade e do questionamento na etapa constitutiva dessa consciência, essenciais para que haja mobilização e apropriação da mesma no indivíduo:

Quando envolve produto novo, quando envolve um processo que é totalmente diferente dos outros que já existiam e precisa ser criada alternativa para que aquele produto funcione dentro do que a área de negócios demandou atenda a expectativa dele, com projetos automatizados... eu incentivo muito as pessoas, que elas sejam realmente críticas, mas críticas construtivas, não aquela crítica: “Não gosto disso porque é uma porcaria”; na verdade, é assim: “Eu estive olhando isso aqui, será que a gente não poderia fazer dessa forma?” (GESTOR FINANCEIRO).

A conscientização do que se está criando é crucial para o próprio entendimento do negócio da organização, de seus propósitos, missão e razão de existência. A gestora *controller* emerge com a importância em ter consciência de como diversos e múltiplos conhecimentos podem se relacionar, e qual sua ligação com o negócio. Apenas consciente dessas relações é que o indivíduo poderá criar algo que tenha impacto e relevância em seu contexto de trabalho:

Tem que ser pró-ativa. Tem que ter um conhecimento mais técnico, ter a liderança, ter a questão de começar e terminar, que eu não sei que palavra a gente usa, de resultados, de pensar no foco. E a base contábil ajuda, porque tu sabes o custo, sabes o número, aí qualquer assunto tu vais pensar nisso, em ter esse alinhamento com a missão da empresa, ser uma pessoa alinhada com o que a empresa quer. Eu acho que era isso que me era exigido e eu atuava nesse sentido (GESTORA CONTROLLER).

O gestor de publicidade transcende a noção de consciência a partir de pressupostos do negócio já existentes, e revela que a criação que agrega algo significativamente novo e diferenciado é aquela em que o indivíduo é capaz de conscientizar aquilo que os outros esperam. Ele consegue antecipar uma sensação e noção sobre o que as pessoas almejam encontrar no seu dia-a-dia, a partir de critérios construídos com o processo de conscientização das manifestações do mundo que o cerca:

Isso é outra coisa que a gente precisa ter, é critério. Tu saber o que é bom e o que é ruim. E não só em termos estéticos, agora do diretor de arte, mas também saber o que é propaganda... boa, o que que é propaganda ruim, né. Tu precisa ter uma noção... e o que é ruim, na verdade, é muito subjetivo, o que é bom para uma pessoa pode não ser bom para outra. Isso aí vem do quê? Vem de tu entender tanto a cabeça das pessoas, para saber que o que tu tá fazendo elas vão entender, como saber que aquilo que tu tá fazendo as pessoas não só vão entender como vão gostar. Então, tu precisas mais do que entender a cabeça das pessoas, tem que saber o que está no consciente delas (GESTOR DE PUBLICIDADE).

A necessidade de mobilização desses diferentes critérios também faz surgir outra capacidade básica e inerente a todo processo de criação, que é a **memória**. A capacidade de memorização daquilo que já foi criado, visto, percebido ou compartilhado é fundamental para que se possa mobilizar distintas peças em um mesmo quebra-cabeça. O gestor de publicidade continua revelando que “quanto mais tu vais passando por isso, vai te abastecendo de mais coisas, tu vais sendo uma pessoa mais... mais rica em termos de informação, e para nós isso, é muito importante”. E acrescenta explicando:

é legal ver o anuário, para ver... exercícios, como as pessoas vêem aquilo de modos diferentes. Eu acho que a gente não pode, quando estiver criando, a

gente que eu digo, pessoas da criação, não podem ficar só na frente de anuário, justamente por isso, porque o que está no anuário são coisas que já foram feitas. Então, a gente quer criar alguma coisa nova, é um exercício um pouco maior, e aí vem dessas informações que a gente tem na cabeça (GESTOR DE PUBLICIDADE).

A mesma capacidade de memorização pode ser evidenciada implicitamente na fala do gestor de TI, ao relacionar a memória com a capacidade de resolução de um problema de forma mais eficaz, da criação de uma solução mais pertinente. Para ele:

Eu acho que tem muito a ver com experiência, tem a ver com já ter passado, já ter visto o cara te pedindo, tu fazendo e depois não sendo o que era, porque acontece. O cara pessoa não sabe direito o que quer, mas ele tem um problema, daí ele te pede, se tu pegas e faz exatamente o que ele quer, sempre sem questionar, sem pensar em cima... se tu fizeres isso aí, tu vais entregar para ele e não vai resolver o problema dele (GESTOR DE TI).

[...]

Em seguimento, falar de criação sem abordar aspectos como **estética, sensibilidade e percepção**, é como celebrar um aniversário sem um bolo comemorativo. Essas são capacidades intrínsecas a toda e qualquer atividade de criação, mesmo sendo muito pouco exploradas em termos de pesquisa sobre seus envolvimento com o processo criativo.

Entrando especificamente no entendimento de **conhecimento estético**, este é definido por Antonio Strati (2003) como a forma de conhecimento que a pessoa adquire ao ativar as capacidades específicas de suas faculdades perceptivo-sensoriais e de seu julgamento estético no dia-a-dia da vida organizacional. A estética destaca e legitima o sentimento pessoal como uma forma intersubjetiva de conhecimento, ou seja, “um sentimento que é tanto individual quanto coletivamente construído em atos interativos por indivíduos que experimentam, entendem e julgam através dos sentidos” (STRATI, 2003, p. 54). A estética concerne sentir o *pathos* dos artefatos materiais e não-materiais de uma organização, perceber a beleza organizacional, apreciar a grandiosidade de certas práticas, sentir desgosto em certos trajetos da ação organizacional. O gestor de publicidade nos brinda com o entendimento de como a estética participa do seu processo criativo:

Eu acho que existe um pouquinho de quando as pessoas começam a se formar. Eu sempre gostei muito de arte. Então, eu sempre procurei de uma maneira ou outra, essa parte mais humana, né, sempre gostei de imagens, de coisas bonitas, desenhos, esse tipo de coisas assim. Então, isso me fez com que eu buscasse informações sobre isso, né. Então, quando eu olhava um desenho legal gostava daquilo..., e isso, com certeza, tu vai.. ver; de onde veio esse conhecimento? Exatamente disso, de referências, que tu olhas uma revista: “Bah, isso aqui fica bonito! Isso aqui é bom!” Então, eu separo o lado bom,.. olha só que luz legal, que detalhe legal que fica essa luz

projetada nessa parede. Isso vai para o lado bom (GESTOR DE PUBLICIDADE).

De forma análoga, para se exemplificar, em termos de investigação e pesquisa, a rede de faculdades perceptivas e sensoriais de ambos atores e estudiosos organizacionais produz conhecimento que não é tão somente verbal, tampouco ‘dizível’. Outras linguagens intervêm do visual ao gestual, e outros processos de criação do conhecimento estão envolvidos, do intuitivo ao evocativo. Em vez de confinar análises acerca das capacidades de raciocínio e de abstração dos sujeitos que se identificam com uma organização, o entendimento estético do contexto organizacional relaciona-se com a capacidade de ver, ouvir, cheirar, tocar, provar. O conhecimento estético é um julgamento sensível de avaliações sobre perfeição e imperfeição percebidas que carregam a natureza do sentimento ou um julgamento em harmonia com sentimentos ao invés dos conceitos (STRATI, 1998). Uma prática com sentido criador deve visar não só a coordenação dos diversos modos de percepção e de sensação entre si e com o ambiente, mas também a expressão dos sentimentos de forma comunicável. O gestor de publicidade também explicita isso em sua fala:

Não adianta tu fazer alguma coisa com um refinamento estético muito... muito bonito, por exemplo, com uma referência que tu viu em arte, que seja muito subjetiva, se isso não está na cabeça das pessoas, elas não vão entender, não adianta nada. Então, o critério vem disso, de tu saber com o que tu tá lidando, até onde tu podes ir em termos de criação e estética (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Constituído de conhecimento estético, o **conhecimento sensível** é uma ampliação daquilo que é percebido através dos sentidos, julgado através dos sentidos, e produzido e reproduzido através dos sentidos. Ele reside no visual, no auditivo, no olfativo, no gustativo, no tocável, no julgamento sensitivo-estético. Ele proporciona relações dialéticas com a ação e relações próximas com as emoções dos atores organizacionais. O conhecimento sensível não se restringe à mera relação direta, física e objetivamente observável do mundo, de fato, ele preza pela relação corpórea, pessoal e íntima do sujeito com a experiência do mundo (STRATI, 2007). A fala do autor complementa que:

Conhecimento sensível floresce das faculdades perceptivo-sensoriais dos indivíduos, e de seus julgamentos estéticos, e isso traz à tona os artefatos e materialidade cultural, os corpos e os objetos que fazem parte no cotidiano da vida de organizações. A atenção do pesquisador então se transfere para as diferenças específicas entre as pessoas no trabalho. O que um deles é capaz de sentir, outro talvez não sinta, e a ‘realidade’ desses sentimentos estéticos é socialmente formada pelas negociações coletivas que também envolve o pesquisador (STRATI, 2007, p. 75).

A essa realidade de sentimentos estéticos socialmente, formada por negociações coletivas que participam de um processo de criação, podemos constatar pela fala do gestor de TI que uma criação é influenciada pelas sensações e sentimentos dos envolvidos, mesmo que cada contribuição seja irrisória, ela é importante para que os julgamentos estéticos e a sensibilidade possam ser minimamente administrados e não fiquem apenas no lado irracional, mantendo um impasse criativo, mas possam, a partir do consenso, da negociação coletiva, ter um resultado decisório sobre a criação.

Então, por exemplo, a gente faz as reuniões lá com os analistas, tem as idéias e tal, quando a gente vai fazer um *storyboard*, é um outro momento de discussão, onde a gente vai de novo pensar naquilo com outras pessoas envolvidas agora. Então, vai ter o input de outras pessoas também naquilo lá. Nunca é como tu estavas pensando, nunca foi também exatamente. “Ah, não mudou nada”. Sempre muda alguma coisa, sempre melhora alguma coisa, sempre alguém tem alguma coisa para dizer que pode ser feito de um jeito melhor. De vez em quando é detalhe mínimo: “melhorou quanto?” “Ah, melhorou 2%, 3% só do que se tu fosses tentar quantificar melhor”; mas sempre tem alguma coisa para melhorar. Então, tem que estar aberto para ouvir e ver o que é. Então, não dá para ser muito apaixonado pela tua ideia também, isso complica, é difícil, pelo menos para mim, de vez em quando tu te apaixonas por uma opção, mas não dá para ficar muito apaixonado e tal (GESTOR DE TI).

De forma semelhante, a gestora de marketing se coaduna com a fala do gestor de TI, ao mencionar a importância do coletivo nas decisões que permeiam um processo criativo, além de ressaltar também a necessidade do desapego, de não se perder sobre uma idéia ou se ver embebido e submerso pela mesma, pois toda criação sofre intervenções e agregações externas, justamente pela lapidação necessária para sua construção mais sólida, impactante e significativa:

Geralmente a pessoa se apega a uma ideia, um conceito, e quando vai trabalhar isso em grupo, daí complica. Eu trabalho muito com campanha, agora eu tenho que fazer a campanha do programa de vendedores, que é um programa nosso em módulos. [...] Então, a gente estava em campanha. A agência, que é um parceiro meu, fez uma campanha que era uma lata de leite condensado, associou algo do tipo. Mas como eu vou dizer para o cara que a campanha estava horrível? De uma maneira bacana, construtiva, isso vai muito de tu administrares isso e tu tens que se desapegar. Na realidade, a campanha que ele fez ficou horrível, mas daqui a pouco ele vai apresentar uma segunda bem e eu sou obrigada a desapegar. Sempre que tu trouxeres para o conceito comum eu acho que tem mais chance, não ficar o criador e eu: gostei, não gostei (GESTORA DE MARKETING).

Abordando especificamente a **percepção**, para além de sensibilidade, ela é definida por Ostrower (2006, p. 12) como a elaboração mental das sensações, “constitui o elemento de

articulação entre o sentir e o compreender, pois corresponde a uma ordenação dos estímulos, e estabelece os limites entre o que percebemos do mundo e o que não percebemos”. Sendo assim, a relação entre percepção e consciência é um limite tênue entre sensibilidade e racionalidade. O gestor de TI relata explicitamente como a percepção participa de seu processo criativo e como ela é fundamental para que se possa conjugar sensibilidade e racionalidade de forma complementar em uma criação:

Precisa a pessoa ouvir, a pessoa ser capaz de entender o requisito, o que o outro lado está querendo, porque eles não são técnicos de informática, eles não te dizem. É mais ou menos como se fossem uma criança, um bebê ou um cachorro, que a comunicação não é clara e precisa o tempo inteiro, ele vem com uma dor, com uma necessidade, vem com alguma coisa. Eventualmente ele já tem uma idéia até do que vai ser feito e tem gente que tem tendência, tem pessoas que falam: “Eu quero que tu faças isso”; daí tu dizes: “Não, mas espera aí, por que tu queres que eu faça isso? Isso não faz sentido, isso aí está totalmente fora de contexto”. Não vai dizer isso, mas tu olhas assim e a pessoa está falando uma bobagem: “Por que tu queres essa bobagem?” Daí tu vais entender, tem um motivo. Então, nessa relação com os caras lá, o ouvir é muito importante, porque não é só escutar, tu precisas conhecer o que é aquilo, a realidade deles lá, para poder entender do que eles estão falando. E poder, enfim, digerir, processar as informações que vem deles, para encaminhar uma solução adequada para o problema. Se tu não conseguires entender, vai fazer um monte de bobagem (GESTOR DE TI).

Para exercitar essa capacidade de percepção, o gestor de publicidade crê que “o criativo de um modo geral precisa ver muita coisa, não anuário. Precisa ver... precisa ver arte, precisa ver fotografia, precisa ver filme, precisa enxergar a roupa, precisa ver como as pessoas se comportam”. A gestora de RH corrobora com esse dizeres, ao relatar que:

Muita coisa vem da experiência adquirida, né, digamos, de coisas que a gente viveu. Tu vivenciou algo, tu assistiu um filme, tu conversou com alguém sobre aquele assunto, tu acaba sempre pinçando coisas que são úteis, que adaptadas, né.. que parte delas venha compor algo diferente. Eu funciono muito assim. Eu preciso de variedade, de ver o que tá acontecendo, de conversar com pessoas. Meu processo criativo é bem esse (GESTORA DE RH).

O gestor de TI finaliza o entendimento de como estética, sensibilidade e percepção são capacidades intimamente relacionadas e interligadas, sendo difícil apreendê-las de forma fragmentária. Para tanto, em sua fala, ele expõe de forma análoga e complementar a combinação dessas capacidades dentro do mesmo processo criativo:

Daí a gente usa para mostrar a eles o que a gente está pensando nessa ferramenta de apresentação, para deixar claro a eles. Já aconteceu no passado da gente falar, não adianta falar, tem que mostrar, ele tem que ver para

entender. Quando tu falas o cara não tem idéia do que é tu estás falando exatamente, não se dá conta, não percebe os detalhes. Quando ele olha para a coisa mais concreta consegue criticar melhor: “Mas isso não vai funcionar, meus usuários não vão gostar disso”. Eventualmente as pessoas de negócios entram em conflito, porque um diz: “Não, é isso aí que os meus usuários querem”; outro diz: “Não, mas os meus usuários não vão conseguir usar isso”. Aí a gente se mantém distante dessas discussões, deixa eles se entenderem (GESTOR DE TI).

[...]

A próxima capacidade de criação é a **improvisação**. Ao ilustrar a improvisação como uma metáfora entre concertos clássicos e concertos de jazz, Kao (1997) propõe que o estilo improvisado justapõe certas tensões ou paradoxos que não devem ser propriamente resolvidos, mas utilizados em favor da criação de um ambiente de negócios ou de uma consciência de grupo que favoreça o desenvolvimento gerencial.

É importante ressaltar que o pensamento sobre as organizações contemporâneas é freqüentemente construído sobre modelos dicotômicos. “A idéia de síntese não é muito comum nas teorias de organização e de gestão, possivelmente porque, numa abordagem dialética, a contradição e a oposição são usadas para construir novo conhecimento sobre terreno paradoxal” (CUNHA, 2005, p. 94). Os gestores têm-se concentrado fixamente em resolver e ‘solucionar’ tais paradoxos no ambiente organizacional sem, contudo, atentar para a possibilidade de tomá-los como fonte de inspiração para o desenvolvimento de competências ou de outras capacidades.

Segundo Kao, “o mercado global atual – turbulento, espaçoso, e interminavelmente exigente em relação ao novo, ao experimental, ao mais barato – não é um ambiente de sala de concerto” (1997, p. 37). Atualmente, a prática da destruição criativa é uma forma de contínua improvisação, de recriar um produto ou processo valendo-se de seus pressupostos básicos, ou em termos mais claros, de sua “teoria ou partitura”, para recriar a sua composição de acordo com as exigências do mercado. Dessa forma, o ponto principal da improvisação é a função criativa capaz de trabalhar o paradoxo central que a improvisação impõe no diálogo entre a teoria e a nova prática. É “localizar o ponto de harmonia sempre móvel em algum lugar entre os sistemas e a análise, por um lado, e o fluxo livre da criatividade, por outro” (KAO, 1997, p. 43). O gestor de projetos elucida esses paradoxos de forma análoga ao processo de entrada de um novo membro em uma equipe de trabalho ou organização. O coletivo precisa do indivíduo, este é recrutado, selecionado e direcionado para a função, porém a coletividade pode, muitas vezes, rejeitar ou boicotar as ações do indivíduo pelos próprios mecanismos de defesa estabelecidos nas relações de trabalho, a partir de jogos de poder: “eu to falando em

preconceito, mas é medo, barreiras naturais que são criadas. Ao passo que quem entra precisa de humildade. Eu acho que quem tem criatividade consegue o jogo de cintura para caminhar entre essas barreiras” (Gestor de Projetos).

A improvisação consiste na contração do planejamento e da execução à compreensão da ação à medida que esta vai tomando lugar; e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia (CUNHA, 2002). Em sua contextualização sobre improvisação organizacional, Weick (1998) argumenta contra visões idealizadas da mesma, freqüentemente a partir de metáforas da arte, onde muitas vezes se posiciona a improvisação como uma cura mágica para as empresas que possuem carência de inovação e adaptação.

A improvisação se caracteriza como um processo espontâneo e criativo com o intuito de atender a um objetivo através de um novo caminho. Como um processo espontâneo, a improvisação é extemporânea, não planejada e não premeditada. Como um processo criativo, procura desenvolver algo novo e útil para a situação, embora nem sempre consiga atingir este ponto (VERA; CROSSAN, 2004). O gestor financeiro evidencia, a partir de sua realidade de trabalho, essa capacidade de improvisar dentro do processo de criação:

Muitas vezes a minha decisão não é solitária, eu compartilho, na verdade, não a decisão final, mas a discussão de alternativas para pessoas mais diferentes da equipe, discussões pontuais ou uma só: pensei isso e isso, que outras situações nós podemos ter para fazer essa implementação dentro do prazo ou em função de uma regra existente? Buscar um processo alternativo para atender, para cumprir alguma regra que tenha (GESTOR FINANCEIRO).

Weick (1998) defende que a improvisação é mais comum nas organizações do que pesquisadores e empresários possam pensar. Embora os gerentes e empresários tenham a tendência a evitar surpresas e preferirem rotinas e controle, a improvisação é freqüente. A improvisação não consiste em um processo que se possa evitar e faz parte do cotidiano das organizações (CROSSAN; SORRENTO, 1997). Para Crossan e Sorrento (1997), a improvisação é uma parte do cotidiano organizacional e um aspecto vital da aprendizagem. É realizada às vezes de forma positiva e às vezes de forma negativa e sabe-se muito pouco sobre as características que separam estes dois extremos.

Sendo assim, é importante destacar que a improvisação pressupõe uma teoria, ou nos dizeres de Kao (1997), uma partitura, que oriente a complexidade sem, contudo, impedir a existência da ação criativa, que pode transformar os planos de trabalho e a maneira de se pensar em um produto sem que o resultado final seja prejudicado. A capacidade de

improvisação guia os indivíduos em direção à autenticidade, à livre expressão, ao desejo pessoal e à experimentação. O gestor de TI demonstra implicitamente em sua fala essas diversas nuances que permeiam um ato de improvisação:

Tem muito de negociação, com certeza, por que quando o cara está falando eu estou pensando assim: “Mas que merda que esse cara está falando, ele está louco, mas que bobagem, nunca vai funcionar, nunca vai dar certo”; mas eu não posso falar isso para o cara, se eu falar isso vou brigar com o cara, e eu não vou chegar a lugar nenhum. Então, eu tenho que segurar a minha crítica em relação à idéia do cara e tentar entender o problema do cara. Do jeito que eu vou me colocar para ele também, tem que ajudar ele a mudar de idéia, ajudar ele a construir uma idéia que funcione, que atenda o problema dele e que funcione. Então, também tem esse aspecto de textura em relação a entender esse momento como momento de negociação e de condução, é importante. Já vi gente se dando mal aqui dentro por não ter jogo de cintura, de saber conduzir as situações, as conversas (GESTOR DE TI).

Percebo, portanto, que a improvisação é uma ferramenta imprescindível para o exercício do fazer criativo. Por outro lado, a intuição e percepção são determinantes no processo de improvisação, que estimula a criatividade. Dessa forma, é possível perceber uma ligação íntima entre distintas capacidades de criação, que de tão intrinsecamente ligadas, se confundem e se complementam.

[...]

Uma capacidade fortemente ligada à criatividade, e recentemente estimulada em termos de pesquisa, é a **persuasão**. Entende-se, nesse sentido, que a criatividade é um ato de persuasão, pois indivíduos tornam-se ‘criativos’ tão-somente quando eles impressionam outros com sua criatividade. Ela emerge como um tipo de liderança (SIMONTON, 1988). O gestor de projetos inicia essa elucidação, relatando que muitas vezes, o ego ou certa limitação da pessoa, certas vezes em um cargo superior, podem dificultar o processo de criação e, nesses casos, a capacidade de persuasão se torna crítica para criatividade. Ele aborda alguns dos caminhos quando isso acontece:

É um pouco de tu mostrar, trazer essa pessoa pra junto, eu acho que a maneira de jogar com esse superior, essa pessoa numa posição superior, tentar trazer ela pra criar a solução também, traz pra junto. “Precisamos de uma solução!” Não entra com o pé na porta dizendo: “Isso aqui vai resolver o teu problema”. Muitas vezes ela nem sabe que tem problema, então, traz pra mostrar que tem um problema e chama junto pra apoiar na decisão de uma criação. Com pessoas que tem limite e não se consegue fazer isso, muitas vezes o jeito é tu tem dar uma volta a ponto de fazer com a idéia seja da própria pessoa, tenta trazer de uma maneira que pareça ele criando (GESTOR DE PROJETOS).

O gestor de TI também traz as mesmas considerações, exemplificando que a persuasão é necessária principalmente quando o demandante da criação a enxerga de formas limitadas ou sem entender todo o processo:

O cara chega, vou te dar um exemplo, tem um produto novo que a gente está integrando, é um sistema de benefícios lá. O cara chega e diz: “A gente tem aqui um conjunto de campos de informações no nosso sistema, que a gente quer ver todo ele agrupado”. E daí, lá na frente, lá no último momento, o cara vai escolher se quer, por exemplo, o endereço, eles têm lá a rua, o logradouro, o CEP, o telefone. “Do quê?” “Eles têm da filial da empresa, do empregado, de diversas figuras, de diversas entidades que estão relacionadas com o sistema”. Os caras disseram: “Eu quero que se o cara colocar, por exemplo, a rua. Lá depois ele escolha a rua de quem que ele quer ver, se é a rua do empregado, se é a rua da filial onde o empregado trabalha, se é a do dependente do empregado, daí, lá na frente ele vai entender”. Qual foi a minha atitude? Vem cá, mas por que tu queres isso tudo agrupado? Por que se eu for mostrar lá, rua do empregado, rua do dependente, rua da filial onde o cara trabalha, vai ser uma confusão. E por que tu queres que isso seja decidido lá na ultima hora? Por que tu não deixas na hora que o cara pode escolher os campos que quer ver no relatório, a gente não faz um pouco diferente só para agrupar isso lá na hora, mas ele já sai dali decidido, se é o do empregado, é só dar um jeito melhor de ele pesquisar. “Isso eu não sei, isso aí vocês podem sugerir”. Isso aí é a mesma coisa, se eu não tivesse a atitude de dizer: “Não, isso não dá para fazer”; eu teria problemas, porque o cara ia ouvir lá do outro lado que não: “Mas, então, ele quer que fique na confusão aquela, ele quer mostrar aquele monte de confusão no início”. Aquilo vai ser ruim para o usuário. Então, tu tens que conduzir o cara, ver o que é importante para ele, o que não é, qual é o problema que ele está tentando resolver, quando tu vês que ele está tentando resolver de uma forma que não é boa, que não é factível (GESTOR DE TI).

Este processo de julgamento também é enfatizado por outros pesquisadores (CSIKSZENTMIHALYI, 1988; FORD, 1996). Contendo a noção de que não é uma idéia em si que é criativa, ao menos que um processo social de julgamento a declara ser, essa capacidade para criação agrega toda uma outra dimensão para o aspecto social da criatividade, que é a dimensão política.

A gestora *controller* revela como os jogos de poder e as estrutura hierárquicas conferem autoridade a pessoas que podem não privilegiar a ação criativa, porque em certos aspectos, ela rompe com a ordem normal e esperada dos acontecimentos, e muitas vezes, com a zona de conforto e comodidade de quem detém o poder:

Claro, vamos imaginar que tu tens um gestor que só te barra, vai querer ficar insistindo? Tu vais procurar outro jeito. Esse cara que tá bem lá, o [José], ele tá com umas ideias: “O que tu achas, será que eu levo para o nosso outro gestor?” Para o meu ex-gestor. Aí eu disse para ele: “Posso te dar uma dica? Vamos fazer assim, eu vou te ensinar outro caminho”; e é o caminho por onde ele tá indo, está indo direto na diretoria na boa, sem ofender o cara.

Quando era muita coisa, era assim, eu ia direto. Por exemplo, a mudança de setor, se eu tivesse que ir direto no meu superior, ele ia cortar de cara. Aí, por acaso, eu me encontrei com a diretora: “Eu estava pensando, como seria bom ficar junto”. Como ela é maior que o cara, foi quando eu falei com ele: “Por acaso eu me encontrei...”; mas parece que tu estás pisando em ovos. Essa é a pior coisa que tem (GESTORA CONTROLLER).

Ela segue relatando que “isso incomodava as pessoas, sei lá porque, mas tem gente que se incomoda quando tu és muito, sabe? ‘Ai, que saco, essa guria está incomodando!’ Pô, estou fazendo e as pessoas ainda estão me criticando”. Mas o processo enraizado nas super-estruturas organizacionais e burocratas privilegia a mediocridade, o indivíduo que quer bater o seu ponto, fazer o relatório diário e ir para casa. E isso é um entrave quando uma pessoa com potencial e capacidades criadoras precisa crescer na organização para ser ouvida. A persuasão é a capacidade mobilizada na maioria dos casos enquanto isso não ocorre:

Porque acaba não subindo aquela pessoa que teve a intenção e a pessoa garante o emprego, garante a sua posição, aí só chega onde tem que chegar porque existe um organograma. Então, o analista tem que falar com o gerente e o gerente com o diretor, o analista não pode falar direto com o diretor, que é o que está acontecendo com o rapaz que está indo bem, porque eu ensinei ele: “Manda o contracheque da outra faculdade para a Dra. [Maria], ninguém sabe disso, manda, tu vais conquistar ela”. Foi que ele fez e ela adora o cara, é óbvio. Aí, em uma conversa que ela estiver, ela te coloca no MSN, tu vais falar e ela vai ver: “Esse cara é bom”. Por isso que era gerente, gerente e gerente e eu, é o que vai acontecer com o rapaz. Eu disse: “Vai, mas vai com calma”. Ele mesmo disse: “Eu tenho que colocar tudo em ordem”; até porque ele não tem nem formação ainda (GESTORA CONTROLLER).

Para o gestor que almeja desenvolver essa capacidade em sua equipe, uma forma de evitar esses entraves hierárquicos de poder e autoridade das super-estruturas é emergindo com o caráter social da criação, a coletividade. A gestora de marketing explicita isso a partir de sua realidade:

Sempre que tu trouxeres para o conceito comum eu acho que tem mais chance, não ficar o criador e eu: gostei, não gostei. Muitas vezes eu levo para a área de vendas, vamos fazer uma enquete: o que vocês acham? Não fica pessoalizado: “gostei, não gostei, a cor, eu gostei da sacolinha!”. Não, faz uma enquete. A mesma coisa é o fundo de palco, eu gostei da sacolinha e eu sou a chefe, mas faz uma enquete e vê o que o pessoal decide, está decidido. Eu acredito muito, sempre que tu levars para o consenso decidir, democratizar, fica mais fácil de manter as relações, de manter a motivação pela criatividade – “Não adianta eu criar porque ela não gosta, ela vai derrubar” (GESTORA DE MARKETING).

Ela continua narrando que “depende muito da maneira como tu colocas. Eu gosto muito do conceito de colaboratividade, porque, às vezes, tu largas uma idéia, aí diz: ‘A idéia é minha, é assim ou não vai ser’. Eu acho que quando tu largas a ideia, quando tu tens um insight e constrói com o grupo, ela tem muito mais possibilidade de ser efetivada”.

O gestor de TI corrobora com essa noção, destacando que a persuasão é uma capacidade de criação inerente aos processos que estão subjugados a ordem e estruturas onde a dimensão política é muito forte culturalmente. Todavia, em estruturas alternativas e mais abertas, o caráter social prevalece e a persuasão é direcionada a outro espectro:

Ter jogo de cintura, porque como estrutura matricial exige isso, toda essa turma, ninguém decide sozinho, ninguém tem o poder na mão para dizer: “Vai ser assim, porque eu quero de qualquer jeito”. Não, todo mundo depende um do outro para alguma coisa, tu tens que conciliar os interesses de todo mundo e fazer o [trabalho] direitinho, criar uma solução que seja boa, que a longo prazo seja sustentável (GESTOR DE TI).

A persuasão, então, passa de um espectro de convencimento para outro de criticidade. O gestor passa a estimular que seus funcionários mantenham o caráter persuasivo de suas idéias, mas no sentido de questionamento das demais, de enriquecimento do processo de construção de novas soluções e alternativas. O gestor financeiro enaltece essa transição com sua fala:

Só pelo trabalho em pequenas reuniões que essas pessoas fazem você ver que são pessoas que tem nível já, por mais que sejam novas na equipe são pessoas criteriosas, mais críticas, mais exigentes, que não estão simplesmente executando por executar, elas perguntam: por que isso? Por que assim? Por quê? Tem sempre um por que na frente, e eu gosto desse tipo de pessoa. Então, eu procuro incentivar na equipe assim, sempre digo assim: “Gente, eu não quero pessoas na equipe que concordem com tudo que eu digo”; principalmente em momentos que a gente está discutindo projetos novos ou alternativas, soluções (GESTOR FINANCEIRO).

[...]

Seguindo, a criatividade também implica basicamente um ato expressivo, destinado a transmitir alguma coisa a outras pessoas, diferindo essencialmente do ato informativo, na medida em que não pretende só transmitir informações, mas sim sentimentos, emoções e, por isso, é classificado de expressivo. A capacidade de **expressão** de um sentimento significa produzir modificações na situação ambiental que irão funcionar como estímulos capazes de provocar no observador, reações emocionais equivalentes. O processo de criação encerra dimensão simbólica que introduz uma nova realidade no plano do processo comunicativo, provocando uma série de novas necessidades. Para Ostrower (1990), criar significa poder

compreender e integrar o compreendido em novo nível de consciência. Significa poder condensar o novo entendimento em termos de linguagem [...]. Assim, a criação depende tanto das convicções internas da pessoa, de suas motivações, quanto de sua capacidade de usar a linguagem no nível mais expressivo que puder alcançar.

A gestora *controller* relata essa capacidade de expressão, de mobilização das convicções e sentimentos internos para motivar os demais quanto ao ato criativo:

quando eu estava lá, muito eu fiz treinamento, era uma coisa que eu sempre estava fazendo para os gestores, tanto na área de controladoria, quanto na área de departamento pessoal e na parte de contas a receber. Por quê? Porque tem o índice de inadimplência, tem o índice de perda de compromisso. Então, eu estava com um trabalho legal nessa área e depois não pararam de fazer. Eu não tinha criado raízes ainda, porque era o último setor que eu tinha assumido. Agora, por exemplo, no setor de pessoal, esse foi, controladoria foi nesse cara que foi demitido. Ele estava fazendo: “É assim e ponto final”; os outros gestores não se interessam muito, mas eu fazia treinamentos e chamava de “gestão orçamentária”. Então, para quê? Para que eles soubessem fazer toda a gestão. Então, eu não encarava aquilo como uma coisa: “Ah, já falei”; a gente sempre retomava, sempre criando alguma coisa nova. Então, agora vamos fazer dessa forma, ou no Excel tentar fazer coisas diferentes, coisas novas, sem fugir muito da rotina (GESTORA CONTROLLER).

A gestora *controller* ressalta também as dificuldades em se expressar que se vislumbra dentro dos espaços organizacionais, “como comunicação, por exemplo, que é uma coisa muito falha nas empresas, as pessoas não sabem se comunicar, não sabem marketing”. O gestor financeiro nos relata, então, um caso epopético que foi marcante em sua equipe e um divisor de águas quanto ao processo criativo da mesma. Ele começa evidenciando a problemática inicial que acometia a equipe:

Uma coisa que ficou clara nesse diagnóstico, não só do teste em geral, a gente não tinha uma boa qualidade de comunicação entre todas as pessoas, entre todas as etapas, é um grande ponto. Existe uma solução interna que a gente utiliza, que é dar o segmento das coisas, especificações de negócios: finalizou a etapa dele, ele registra no sistema, coloca a documentação, finaliza a especificidade dele, ao mesmo tempo o sistema já cria uma atividade para a etapa seguinte, para a pessoa seguinte e assim segue. Só que o nível de comunicação ficava muito na documentação. Claro, há um mês e meio atrás porque havia distanciamento físico, a gente tinha um cenário de um grupo de 25 pessoas estava em três locais físicos diferentes, todos trabalhavam na mesma solução, no mesmo projeto, um grupo conjunto, mas tinha cenários que as pessoas nunca tinham conversado pessoalmente, por telefone sim, por *e-mail* sim, mas não pessoalmente. Nós fizemos duas reuniões com todo o grupo, já coletamos algumas situações; agora a gente vai trabalhar nos grupos por especialidade, para poder coletar um pouco mais (GESTOR FINANCEIRO).

A partir dessa primeira análise, já se pode constatar os aspectos contextuais, do ambiente, que restringem a capacidade de expressão do indivíduo quando ela se faz necessária para dar concretude e especificidade e eficácia em um ato comunicativo. O gestor financeiro continua elucidando a questão:

Quando tu vais de um grupo e olha, faz uma avaliação 360. Então, tu olhas todas as funções e tu comesas as funções e começa a coletar daquela função não só as dificuldades, mas eles levantam problemas das etapas anteriores. Problemas, na verdade, é o modo de dizer, são situações que não deveriam ocorrer. Então, nesse diagnóstico que a gente vai estar fazendo, que é a última etapa, vamos estar fazendo isso para os demais, para poder verificar e algumas coisas a gente já identificou. Comunicação é uma das coisas mais claras, que tem falha na comunicação escrita muitas vezes, o que está escrito não é claro muitas vezes para quem recebe aquele documento. A documentação escrita é necessária para fins de registro e documentação do que está sendo verbalizado. O que estava falho, assim, o que estava escrito muitas vezes não estava completo, aí a discussão sobre aquilo se dava não-verbalmente, dava-se via troca de *e-mails* ou telefone, aí ficava um registro verbal (GESTOR FINANCEIRO).

O diagnóstico de toda uma falha na forma como a estrutura concebia o processo comunicativo, apenas de maneira escrita ou verbal, levou à descoberta de uma noção intrínseca à capacidade de expressão, que é a imanência do corpo. Nas práticas cotidianas, aprender e conhecer não são atividades separadas. Pelo contrário, elas ocorrem no desenrolar da experiência, com ou sem estarmos cientes disso. Essas práticas são acessadas via socialização organizacional e elas são apreendidas ao serem desempenhadas em consciência do ‘mistério’ que distingue suas aplicações (GHERARDI, 1999). Elas enfatizam que são as pessoas quem *criam*, atuam e inventam a organização, não de forma individual com mentes inter-relacionadas, mas através de suas corporealidades, que as permitem apreender um conhecimento sensível assim como um raciocínio intelectual acerca dos elementos não-humanos que constituem o espaço organizacional (STRATI, 2007). O gestor financeiro finaliza trazendo a decisão compartilhada pela equipe sobre como deveria ocorrer o processo comunicativo de forma que as expressões manifestas pelas corporealidades dos indivíduos pudessem ser apreendidas e tivessem espaço no processo criativo de forma a facilitar a comunicação:

A distância dificulta um pouco, porque você torna uma comunicação só escrita, ou verbal também, porque muitas vezes no contato a pessoa consegue perceber se a pessoa que está recebendo a informação entendeu ou não. Uma das coisas que eu tenho batido agora, estou utilizando um pouco da aula que eu tive na Espanha, que era sobre comunicação. Não era nada de novo, só a forma como foi colocada que foi interessante. Na verdade, o responsável de garantir a qualidade do repasse da informação não é quem

recebe a informação, é quem envia. Então, o emissor tem que se certificar que o receptor realmente entendeu, mesmo que seja necessário, nem que tenha que fazer uma coisa assim: “Você realmente entendeu? Sim, entendi. Então, diz o que você entendeu”. Só ouvir que o outro entendeu não é suficiente, porque ele entendeu, mas está na cabeça dele. [...] Então, a comunicação tem que melhorar não só a verbal. A distância dificulta um pouco, porque você torna uma comunicação só escrita, ou verbal também, porque muitas vezes no contato a pessoa consegue perceber se a pessoa que está recebendo a informação entendeu ou não (GESTOR FINANCEIRO).

A gestora de marketing destaca o caráter social presente também nessa capacidade de criação. A expressão, agregada especialmente a um produto ou serviço, deve carregar consigo a sociabilidade de sua criação para transmitir tanto mais sentimentos e emoções que possam provocar sensações e reações emocionais equivalentes no receptor, engendrando uma série de novas necessidades.

O desafio de querer fazer diferente, o espaço para poder fazer isso, o bom senso para analisar, ouvir as opiniões de outros. A gente tem muita troca aqui dentro, eu troco muito com a minha equipe: ‘o que tu achas?’ A gente usa muito a experiência do bom senso, muita troca: ‘acho que sim, acho que não’. Hoje em dia está muito aberto, não existem mais paradigmas fechados, hoje tem várias tribos, várias opiniões. Quando tu vais fazer um projeto que vai atingir um grande número de pessoas a gente tem que usar o bom senso para ver o que mais vai apaziguar, o que mais vai se adequar àquele número de pessoas (GESTORA DE MARKETING).

Apenas com essa postura, o gestor consegue despertar em si e em sua equipe a capacidade de usar a linguagem no nível mais expressivo que puder alcançar. Em uma extensa fala, o gestor de TI nos brinda com uma etapa do processo criativo de sua prática em que podemos apreciar a conjugação direta das capacidades de criação que tenho apresentado, bem como a combinação implícita de algumas para que o processo seja efetivado e concretizado na lógica do trabalho, para apenas, então, dar início a todo um novo ciclo criativo:

Então, tu tens lá uma matriz que, em uma dimensão, tu tens unidades de negócios. O *mid accounts*, *national accounts*, todo o pessoal de negócios que atende clientes. Na outra dimensão da matriz tu tens equipes de desenvolvimento, que são os caras que desenvolvem o PEX, são os caras que desenvolvem os relatórios, como a gente, tem os caras que desenvolvem a parte de segurança e autenticação de dados. Então, quem é que decide para a gente o que a gente tem que fazer? São os caras de negócio. Então, esses caras de negócio se reúnem para a próxima *release* do negócio. O que a gente quer que tenha? Tem que ter isso, isso e isso. Essa é a primeira fase do ciclo, que é a decisão do que vai entrar, daí depois começa: “Bom, vamos agora analisar esses requisitos”. E, então, começa um trabalho que tem um pedaço que é feito nos EUA e um pedaço aqui no Brasil. Então, tu começa: “Bom, vamos ver se a gente entendeu o que os caras estão pensando”. Por exemplo, agora, nesse ciclo que a gente está começando, que a gente chama

de R9, teve a R8, agora vem a R9, vamos ver se a gente entendeu. Eles pediram para a gente, por exemplo, uma ferramenta gráfica de criação de relatórios. [...] É isso aí que a gente tem que fazer. Vamos ver se a gente entendeu o que eles querem. Então, a gente começa a criar em cima dessa idéia. Bom, [...] o usuário pode trocar a ordem das colunas do relatório?: “Como que ele vai fazer isso?” Com o *mouse* segurando e arrastando para um lado e para o outro. Isso é legal. Por que a gente não deixa o usuário também aumentar e diminuir o tamanho das colunas? Segurando a linha. Como ele vai fazer isso? Por que não faz assim e não faz assado? Se o cara quiser trocar a fonte, como a gente vai fazer? Se o cara quiser mudar o título do relatório nessa ordem? Aí o que a gente não vai deixar o cara fazer?.... Então, a gente começa a conversar aqui, conversa com as pessoas que são responsáveis pela análise também nos EUA. Eu participo dessas reuniões, participo das discussões e oriento o trabalho do pessoal. Então, tem uma pessoa que trabalha aqui comigo, que é responsável por fazer um o que a gente chama de *storyboard*, que é uma peça gráfica, não tem código nenhum, não é um sistema que funciona, é uma apresentação do que a gente vai fazer. Então, a gente faz esse *storyboard*, onde vai aparecer uma telinha ali, daí a pessoa segura, a pessoa larga, daí como fica, todos os passos daquilo ali, ilustrando cada uma das coisas, e manda para eles, manda para os EUA, para esse pessoal de negócios ver se a gente está no caminho certo. Ver se eles gostam, para sugerirem coisas, eles perguntarem por que isso e por que não aquilo. Então, é uma construção coletiva, parte deles, eles disserem o que querem, a gente ouve e daí propõe soluções para aquilo que eles estão querendo (GESTOR DE TI).

[...]

Inerente à maioria dos atos do homem, não só específica a uma capacidade de criação, a **disponibilidade**, entendida como a vontade, a motivação humana para criar conteúdos de qualquer ordem e natureza, é uma capacidade de caráter atitudinal que perpassa todo ímpeto de criação. Criação sem desejo, sem gana, sem voluntariedade não é criar, é no máximo produzir. Sabemos muito bem que as pessoas criam a realidade através do que ensinam, sentem e fazem. O exterior apenas reflete o interior. De algum modo misterioso, a psique atrai para as nossas vidas, através do seu poder criativo, aquelas experiências que refletem as nossas escolhas ou necessidades do momento. Não obstante, a imanência do ímpeto criativo não reduz a carga substancial e humanitária que deve ser despertada no engajamento dos indivíduos em processos de criação. A gestora de RH traz seu caso:

Eu acho que é atrelando o resultado do trabalho dela a algo que.. que satisfaça, como é que vou te explicar assim.. que ela possa ter metas individuais que sejam atreladas a essas metas coletivas. Então se eu tenho que criar um copo diferente, e eu tenho um prazo pra isso e esse copo tem que ser vendido... por 5 milhões de dólares... o que que eu vou ter meu dentro desse copo, né.. o que que esse resultado vai trazer pra mim de retorno, não só financeiro, eu penso... né acho que as empresas tem buscado muito isso, essa coisa de bônus atrelado a metas, se tu cumprir, tu ganha mais dois salários, mais dez salários. Tem tudo isso, né, que a gente vê. Mas,

assim, de valores individuais, de o que que eu vou aprender fazendo isso... que as metas individuais, daquilo que é interesse da pessoa esteja atrelado à meta da organização. Eu acho que isso é difícil hoje, e acho que quando a gente consegue estabelecer isso, os resultados são super bons. Eu tenho várias situações assim que eu já acompanhei de pessoas que queriam muito fazer alguma coisa, porque queriam estudar aquilo, porque queriam conhecer mais e foram e conseguiram obter aquela parcela e conseqüentemente atingiram seu resultado (GESTORA DE RH).

A essa capacidade de disponibilidade, a gestora de marketing atribui um aspecto de inquietude, de não-acomodação. Ela relata como o ímpeto de criação provoca essa vontade, essa determinação em estar sempre criando algo diferente, desmontando o quebra-cabeça e interligando as peças de formas distintas.

A primeira coisa que um profissional tem que ter é uma inquietude e uma não-acomodação, porque é muito mais fácil tu repetir o que fizeste no ano passado e não mudar nada, não criar nada, não fazer nada, mas faz. Então, eu acho que a primeira coisa que tem que ter no profissional, eu tenho isso com a minha equipe, a gente nunca quer fazer igual. No ano passado a gente fez isso, vamos fazer melhor, diferente, o que a gente vai fazer, o que a gente vai criar. Eu acho que a primeira coisa é perfil do profissional, de querer mudar, de ser inquieto, de querer fazer, de ter essa vontade (GESTORA DE MARKETING).

Uma criação que não está ali para romper barreiras e paradigmas, mas para mostrar que é viva, que é capaz, que em seu ato criativo transformacional encontra-se a expressão do desejo mais profundo em agregar substancialmente para a realidade da qual compartilha.

O gestor de TI apresenta essa postura, essa disponibilidade que deve acompanhar sempre o profissional que não desisti de suas idéias, de exercitar seu potencial criativo e de contribuir, mesmo localmente, para o melhor desenvolvimento de uma prática, e tendo que abstrair inúmeras barreiras culturais e políticas que constituem as estruturas organizacionais:

Então, essa estrutura matricial exige negociação, exige que tu converse, exige diálogo. Daí, na hora que tu tens um elemento desses que não está disposto a isso, tu tens um problema. Claro que tem pessoas nessa rede com mais poder e outras com menos poder, mas nenhuma delas, mesmo por mais poder que tenha, tem todo o poder. Então, como o poder está todo dividido, isso exige que as pessoas se entendam, que elas conversem e se entendam. Então, tu tens que ter, sem estar ciente disso e sem ter a atitude certa, a capacidade de conversar, de dialogar, de trocar idéias, de negociar, de vender o teu ponto de vista, de mostrar as coisas certamente não funciona (GESTOR DE TI).

Essas falas evidenciam que a sociedade contemporânea requer dos indivíduos maior abertura para novas experiências, tolerância às constantes mudanças e ambigüidade das

situações, maior ênfase no que diz respeito ao estímulo e à liberação da autenticidade individual. É o momento do indivíduo revelar sua subjetividade no trabalho, engendrar os conteúdos que o mobilizam como um ser único e integrado, que o constituem em termos de identidade humana. A fala seguinte assim nos presenteia:

Eu sempre gostei de desenhar, de pegar um papel e de pintar. Eu sempre fui ligado mais à área humana, digamos assim; mas o meu gosto e o meu lazer é muito ligado a isso. Então, eu gosto muito.. de ver filmes, de música, eu gosto muito de música, internet, sempre buscando... Ainda mais que a gente trabalha com isso, a gente busca muita referência visual,... revista, NE imagens, fotografias eu sempre gostei. Então, eu não tenho, digamos assim, uma atividade extra-profissional ligada à arte, mas o meu interesse fora daqui é a arte. Então, eu acabo sempre vendo um filme, vendo televisão, internet, música, muita música, essas coisas que rodeiam minha vida que acabam também me abastecendo (GESTOR DE PUBLICIDADE).

Por princípio, então, para se poder criar é preciso não se estar preso a idéias preconcebidas, não repetir servilmente o ensinado e assimilado, não perseguir em um estado mecanizado de pensar ou fazer, não ter uma atenção fragmentária. O indivíduo deve tentar sempre penetrar, perceber, delinear novas relações. O gestor de publicidade encerra com sua contribuição:

Então, a gente quer criar alguma coisa nova, é um exercício um pouco maior, e aí vem dessas informações que a gente tem na cabeça. Isso vem com o tempo. [...] Eu acho que vem de duas coisas: de tu querer te abastecer, e de tu procurar as informações, ler revistas, jornais, a internet traz muita coisa para gente, e [isso] vem com o tempo (GESTOR DE PUBLICIDADE).

3.5 PARA UMA NOÇÃO DE CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O fascínio que o estudo da criatividade exerceu em pesquisadores e profissionais e que fez esse fenômeno ser debatido largamente ao longo do século XX, por consistir em um dos raros pontos de encontro da ciência e da arte (KNELLER, 2007); aliado à inconstância de muitos achados e à massificação improdutiva do tema acabaram gerando um fenômeno de atração-repulsão. O fato de a criatividade fazer parte de cada um de nós e, dessa forma, de todos; e não nos revelar explicitamente ‘nada’ atrai tanto quanto afasta. O seu estudo passou a ser sub-valorizado e visto como piegas (KAO, 1997), pois as condições e os espaços de criação não estão mais em pauta, eles já foram aceitos e legitimados como afirmativos na atual conjuntura econômica; o que quero dizer é que um indivíduo não pode mais contestar a

falta de informação, a dificuldade de acesso a recursos ou momentos oportunos à criação, tudo isso é tido como disponível, mesmo não o sendo realisticamente.

As pessoas são cobradas por uma produção criativa que é comprimida por um ambiente tecnocrata, limitado e economicamente ideológico. Em síntese, cria-se a prescrição de um trabalho que se vê perdido frente à lógica cambiante das trocas e relações empresariais. A administração ainda enfatiza demais o executar, o ordenar e o organizar. Essas ações levam a uma falsa criatividade, a uma criação que só serve para resolver problemas (oriundos da teimosa persistência em apenas agir e executar) que, quando chega a hora de realmente criar, o indivíduo não tem mais ânimo ou vontade, ele limita-se a uma reprodução alternativa, quiçá a uma criatividade que adapta, mas que nunca rompe com a instrumentalidade que circunda sua criação. É assim que a maioria das empresas tem reproduzido o discurso da criatividade instrumental, aquela que basta ao profissional entregar a demanda que lhe é incumbida.

Todavia, o meu argumento nesse estudo é de que podemos sim desenvolver a criatividade em espaços organizacionais. Cupertino (1998) entende que esse nosso desejo, ao pretender desenvolver a criatividade, significa a abertura pessoal para a pluralidade, a consideração de que o que é, pode ser diferente e que atitudes de descentramento e estranhamento são fundamentais para alargar o âmbito das experiências. Neste sentido, é importante criar condições para a diversidade, despojar-se de atitudes etnocêntricas e disponibilizar-se internamente para a experimentação de outros possíveis que não aqueles a que estamos habituados. É sempre um esforço, uma busca coletiva e conforme evidencia Marina (1995, p. 217) “implica uma tenacidade entrançada com todas as atividades. O projeto não é apenas o final entrevisto, mas a constância mantida”. [...] “A criação não é uma operação formal, mas biológica, vital, exposta aos azares e acidentes e prolongada pelo anseio de uma subjetividade que quer expandir sua liberdade, os seus domínios e a sua agilidade”. É, pois, uma ação de **corpo** inteiro, é um estar em *presença*.

Desenvolver a criatividade a partir das corporeidades significa introduzir uma aprendizagem que ocorre com base em incertezas, que permite uma criação revolucionária, mais do que transformacional ou instrumental. Aprender em face às incertezas transmite a idéia de que a aprendizagem não é tão-somente *atividade*, ela é também *passividade*. Atividade, dominação, racionalidade, instrumentalidade, masculinidade são alguns significados simbólicos associados com a aprendizagem baseada em problemas; enquanto passividade, subjugação, emocionalidade, **criatividade**, feminilidade, podem ser associadas com a aprendizagem baseada em incertezas (GHERARDI, 1999).

Aprender de um modo passivo, assim como ensinar a aprender, de acordo com Polanyi é como ensinar uma pessoa a se entregar a obras de arte: “não é para observar nem para apalpá-las, mas para vivê-las. Então, a satisfação em ganhar controle intelectual sobre o mundo externo é ligada a uma satisfação em ganhar controle sobre si mesmo” (POLANYI, 1962, p. 196).

Mas o que o gestor tem a ver com tudo isto? Tem a ver porque pensar na relação criatividade/sociedade/trabalho é pensar na empresa e nas práticas de gestão que concebem o processo criativo com um formato individual e descontextualizado, desconsiderando as construções de um sujeito sócio-histórico. Em ambientes de trabalho empresarial, observa-se muitas vezes a ausência de um clima que propicie o desenvolvimento da criatividade e as personalidades do grupo. Entende-se que o desenvolvimento do processo criativo na formação do indivíduo é importante pelo que contribui tanto para sua humanização, quanto para a compreensão de um ser/estar cultural.

As bases para pensar em mudanças de rumo nas concepções que temos de criatividade e de seu processo criativo levam em consideração o que nos aponta Fayga Ostrower (1990): o fazer criativo é acompanhado de um sentimento de responsabilidade, pois trata-se de um processo de conscientização. Para mim, *o senso de responsabilização que acompanha toda criação, e faz desta ação humana um ato consciente, é o que caracteriza a criatividade como uma competência. Criar é, acima de tudo, assumir as responsabilidades pelo ato criativo e pelo produto criado*; e, por si só, abarca todos os aspectos (contextos específicos, capacidades mobilizadas e níveis de entregas criativas) que contemplam uma competência individual e coletiva.

Vimos a partir dos contextos e capacidades de criação algumas elucidações de como pode ocorrer o desenvolvimento da criatividade. Esse estudo não entrou nesse mérito, mas posso, agora, trazer já algumas contribuições a partir das análises observadas. Entendo que a criatividade pode ser desenvolvida quando se reforça as funções envolvidas no processo de criação e se consegue uma melhor utilização das capacidades individuais nestas funções, sendo necessário que o indivíduo aproveite as suas potencialidades e não se deixe entorpecer por atitudes de conformismo.

Uma das abordagens para incentivar a produção criadora é partir do princípio da suspensão do juízo, abolindo a crítica e a inibição de qualquer idéia, a fim de buscar mais livremente diferentes perspectivas e poder melhor avaliá-las. Para depois, então, introduzir o aspecto da criticidade. É preciso considerar que o grupo também pode ter o efeito de canalizar as idéias em uma mesma direção, reduzindo a variedade e, sobretudo, a quantidade de idéias

diferentes. Isso não significa dizer que a criatividade deve ser cultivada como um estado inato e perene do indivíduo, com o qual nascemos e morremos com um nível determinado de capacidade de criação. Muito pelo contrário, tenho afirmado e reforçado ao longo deste estudo que a criatividade é um fenômeno social e, para tanto, deve ser sempre entendida mediante seus contextos de criação.

Em síntese, é preciso criar no indivíduo a necessidade não só da atividade criativa como da atitude criadora, provendo fontes geradoras de idéias e ações criativas, desenvolvendo a crítica construtiva, a aquisição de conhecimentos em vários campos, sensibilizando-o aos estímulos ambientais e encorajando a experimentação de objetos e idéias, para além do controle das situações.

[...]

Enfim, o contexto de diversidade e baixa previsibilidade ao qual estão submetidos os profissionais contemporâneos demanda um *olhar* diferenciado sobre o fenômeno da criatividade. O momento atual tem sido chamado de “era da criatividade” e a efervescência da mesma nas organizações modernas condiciona não apenas a mudança de comportamentos entre os gestores, mas transformações nas condições de vida e de trabalho dos indivíduos. De acordo com Kao (1997, p. 18) “esta é a era da criatividade porque a gerência está transformando seu papel de controladora em emancipadora da criatividade”. Aproveitando ainda a fala de um entrevistado para corroborar e complementar essa transição no papel gerencial, o gestor de TI revela:

Geralmente as idéias, quando a gente começa a discutir idéias também.. tem algumas reuniões que tu vens para a sala de reunião discutir e a bola vem de vez em quando também, aí fica jogando um para o outro a bola, ocupando as mãos, por exemplo, alguma coisa, ou ocupando o pé. Geralmente também, a gente discute muito no corredor aqui, tu vê que as baias são todas baixas. Então, um levanta e vai na mesa do outro falar, daí o outro ouve, daí já pára o que está fazendo e vai discutir junto, porque achou que tinha alguma coisa a ver com ele. Tem essa informalidade que é forte, tem gente que já veio aqui, colegas lá da Escola de Administração: “Ah, aqui é uma esculhambação, lá os caras não trabalham”. Não, os caras estão trabalhando, na hora em que eles estão jogando no computador não estão trabalhando, estão jogando no computador. Faz parte, porque o cara também fica depois, até as 10 horas da noite, trabalham no sábado, eventualmente, quando tem que bater a data, trabalham no domingo. Então, quer dizer, que não vai poder, na segunda-feira, que ele fez tudo aquilo lá, não vai poder dar uma descansada? Não, claro que pode. Gera também comprometimento as pessoas sentirem parte de uma equipe, terem um objetivo comum, ser justo com elas. Então, tem a parte dolorosa, mas tem a parte de recreio, de diversão do trabalho, então, as duas coisas andam juntas aqui (GESTOR DE TI).

Nesse sentido, considero que a criatividade deve ser encarada, primariamente, como um *bem social*, a ser cultivada em “termos de desenvolvimento institucional ou das organizações, de inovações e mudanças sociais” (DE LA TORRE, 2005, p. 17). Dessa forma, a criatividade, estimulada no âmbito pessoal, não deve comportar somente a auto-realização do indivíduo, mas deve pretender contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo. A gestora de marketing ratifica:

Tu tens que ter um perfil inquieto, tem que ao mesmo tempo ter um poder de também trazer isso para uma realidade, não vai criar uma coisa maluca e seja inviável. Eu acho que seria um bom sendo uma das características, dentro da criatividade o bom senso, a experiência da viabilidade, porque também não adianta criar uma coisa que não seja viável: tá, criei, tive uma boa idéia; mas é inviável, impraticável, aí não adianta (GESTORA DE MARKETING).

Dessa forma, a criatividade pode ser entendida mais claramente como um bem social, como propõe De La Torre (2005), para quem a criatividade é fruto da interação sócio-cultural, e somente é plena e disseminada entre todos os indivíduos quando engendrada em melhorias sociais e culturais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizar um estudo não é uma tarefa fácil. Terminar uma criação que parece cada vez mais teleguiada por entrecruzamentos que a desembocam sempre no mesmo lugar: o ponto de partida – torna essa etapa ainda mais complexa e difícil. É claro que essas jornadas psicodélicas carregam algum resquício, alguma chama que atizará os dedos na hora em que o pesquisador-escritor realmente sentar à frente de seu computador ou manuscrito e dissertar o que suas vivências evidenciam. As contribuições desse estudo se entrelaçam por cada linha exposta ao longo do texto até aqui. Quero crer que tudo dito foi singular e complementar para compreender o todo criacional que me objetivei estudar.

Em termos de jusante, as palavras imanentes que ficam neste momento dizem respeito ao fato de que todos nós temos boas idéias, insights; todos podemos envolver-nos em distintos e significativos processos de criação. A questão primordial passa a ser: a partir dos espaços sócio-culturais que compartilhamos e vivenciamos, será que queremos criar? Será que queremos receber o novo, a mudança, a incerteza, a instabilidade? Engajar-se em processos que privilegiam o desenvolvimento da criatividade exige, acima de tudo, a aceitação e a abertura para um mundo que não quer ser visto, que é facilmente esquecido; um mundo onde paradoxos complementares reinam em contínua auto-produção. É preciso lançar-se no vazio e dialogar com o vácuo e depois abraçar o caos, em busca de uma ordem cósmica, sim, de uma ordem, mas uma ordem viva, orgânica e auto-constituente, que não tem receio ou medo em se desmanchar e engendrar seus mecanismos de auto-regeneração.

A partir das análises realizadas, posso dizer que, dentro de um espaço organizacional, ser criativo – ou viver um processo de criação, um ato de criatividade – é engajar-se, é assumir a responsabilidade e a autonomia na realização de algo diferenciado, original; combinando distintas capacidades com a associação de inúmeras experiências de trabalho e de vivências nos mais distintos contextos sócio-histórico-culturais. Dessas experiências emergem o gestor e suas atribuições para com a criatividade. Entretanto, elas fazem surgir outras questões também: será que o gestor cria? O que ele cria?

O gestor, especificamente, não cria o negócio da organização, a não ser que ele queira envolver-se no processo de criação junto com sua equipe. O que o gestor cria, em sua essência, é o entorno, o espaço e as condições para manifestação e realização da criatividade. Se pensarmos de forma análoga, a Administração também tem exercido, ao longo de sua história, o papel de facilitadora das potencialidades criativas da humanidade, de sua

capacidade criadora. A Administração sempre foi responsável por essa viabilização, pela oportunidade de experimentação e aplicação de conteúdos múltiplos, pelo suporte à consecução do ato criativo. Pois bem, se a Administração quer desenvolver, dentre seus domínios, as instâncias de uma ação criativa que é reveladora, revolucionária e que promove as narrativas de um processo diferenciado, agregador e cooperativo, para além de competitivo – é preciso olhar para as entrelinhas, para o mundo imaginário e caótico que nutre, ‘sob os tapetes corporativos’, as infindáveis idéias criativas que conseguem escapar, uma vez aqui outra acolá, e complementar as dualidades e dicotomias que pareciam desconexas, dando solução aos ‘problemas’ tão caros e por muito tempo considerados irremediáveis. O que quero evidenciar é que, quando se busca desenvolver projetos e atividades que tragam diferenciais e inovação, faz-se necessário abandonar o olhar ordenado e estruturado do dia-a-dia administrativo, e olhar mais com lentes desconstrutivas, desestruturantes.

Um exemplo elucidativo vem do recente estudo de Slutskaya e De Cock (2008) que ilustra a partir da dança, em específico o samba, como a experimentação está embebida por essas relações paradoxais (construção-desconstrução): rotina e improvisação, tradição e criatividade manifestam-se como ações entrelaçadas. Eles evidenciam a noção de que atividades criativas provêm de interações com artefatos passados, explorando como mecanismos feito ‘som, sentimento e trabalho em equipe’ podem regenerar aqueles conhecimentos específicos associados com a realização de determinada competência funcional ou organizacional. A partir de casos como este, pode-se responder ao desafio da criatividade na gestão – o desafio de superar os estereótipos ‘da novidade e da continuidade’. Isso ocorre precisamente devido aos discursos não-desafiadores de uniformidade, discursos de mudança e de criatividade que correm o risco de ser esvaziados de todo e qualquer sentido. O caminho para a superação desses desafios se abre quando prestarmos atenção ao que Strati (2007) denomina de ‘conhecimento sensível’, em como as pessoas criam, inventam e fazem a organização, não de forma individual ou como ‘mentes’ interrelacionadas, mas a partir de suas corporealidades (SLUTSKAYA; DE COCK, 2008).

Todavia, se não houvesse por parte da sociedade resistência em aceitar a criatividade não haveria tanta dificuldade por parte dos talentos em serem compreendidos. Dessa forma, outra sugestão que se propõe é a atenção ao grupo, ao contexto de criação. Törnqvist (2004) fez um estudo histórico sobre os espaços de grande desenvolvimento da criatividade no século passado. Ele revela que os contextos de forte criação são primariamente vistos como lugares ou encontros que têm atraído competências dentro de disciplinas específicas. Este fenômeno é estabelecido pelo fato de que algumas instituições e regiões atraíram pessoas por longos

períodos de tempo. Comunicação próxima entre os indivíduos e comunidades de competência são características distintivas de todos os contextos que funcionam como fomentadores da inovação e de processos criativos. Isso ocorre tanto em contextos geográficos como institucionais. Por sua própria natureza, os processos de criação contêm significantes elementos de incerteza, imprevisibilidade e surpresa.

Ao longo da história, muitos exemplos documentados fornecem a incrível impressão de que o espaço criativo encontra-se por vezes em estado caótico. Esta importante observação realizada evidencia que processos criativos são geralmente inicializados quando competência específica e comunicação próxima coincidem com um ambiente de instabilidade e incerteza. A constatação é de que esta instabilidade estrutural facilita para que indivíduos e grupos criativos possam romper com os padrões de pensamento estabelecidos e as rígidas regulações que o cercam (TÖRNQVIST, 2004).

Portanto, em linhas finais, posso dizer que penso e sinto que é preciso abandonar a construção fundada na noção de significação e se lançar no desconhecido, fundado nas noções de caos e cosmo propostas por Edgar Morin. Caos e cosmo aparecem como “duas faces do mesmo fenômeno” (MORIN, 2003) e por isso, conforme evidenciado por diversos outros autores que referenciei ao longo desse estudo, a criação não pode ficar subjugada apenas à ordem, ao controle, à organização.

Enquanto o gestor não se der conta que o funcionário que lida diretamente com o cliente, seja ele interno ou externo, será capaz de trazer os insights significativos para agregar diferenciais nos processos e produtos criativos, que mesmo não sendo capaz de abstrações acerca dessas apreensões, esse funcionário-operário faz parte do todo processual de criação, e sua participação é indispensável para a concepção do ato criativo. Essa é a hora de injetar um pouco de caos na ordem estrutural das gestões para despertar o cosmo organizacional. O caos que me referencio não é o da baderna ou da falta de comprometimento, que abre espaço para a indolência e a comodidade, o conformismo. Bem pelo contrário, ao trazer essas noções de caos, quero evidenciar a importância da organização em oportunizar e disponibilizar momentos e espaços para se pensar sobre ‘nada’, para se tentar imaginar um serviço ou produto relacionado ao negócio da empresa que possa realmente atender uma necessidade social, algo que o nosso caminho como humanidade, nossas construções e criações nos trouxeram e que não foram previstas, que hoje tornaram ou estão tornando-se demandas sociais, de todos nós. Emergir com o caos no trabalho é, essencialmente, pensar na nossa realidade se tudo desse errado, o que verdadeiramente precisaríamos em nossas mesas de

trabalho, em nossos encontros e reuniões, em nossas atividades de trabalho, em nossas vidas, em nossa região, em nosso mundo, em nosso planeta.

Quero alertar que um pacote teórico saído direto de um forno acadêmico não irá resolver os problemas de nenhuma organização. Esses problemas são situacionais e estão diretamente ligados às condições de aplicação dos valores e objetivos organizacionais (concretizados em suas políticas e programas) na realidade do contexto específico de cada organização. Superar a barreira do discurso organizacional que só vê ordem nos espaço organizacionais com fazer administrativo é, para mim, o principal desafio do gestor que almeja efetivar o potencial criativo inerente a cada membro de sua equipe e, conseqüentemente, alavancar competências gerenciais capazes de criar conteúdos mais significativos e humanos.

De fato, como já dizia o dramaturgo e diretor canadense Robert Lepage: “O caos é necessário. Se há somente ordem e rigor em um trabalho, o resultado será somente ordem e rigor. Mas do caos nasce o cosmo: a ordem das coisas, sim, mas uma ordem viva, orgânica, dinâmica. É aí que repousa a verdadeira criação”.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, N. D. The creative environment scales: work environment inventory. **Creativity Research Journal**, n. 2, p. 231-253, 1989.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** [Rio de Janeiro]: ANPAD, 2007.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: AddisonWesley, 1996.
- AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAKHTIN, Mikhail. **A estética da criação verbal**. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBORENDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo: metodologia de pesquisa na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BRUNO-FARIA, Maria F.; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, **Revista de Administração**, São Paulo v.31, n.2, p.50-61, 1996.
- BRUNO-FARIA, Maria F.; MACÊDO, Laura F.; VEIGA, Heila M. S. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** [Rio de Janeiro]: ANPAD, 2007.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.
- CASTRO, Eduardo. Bases culturales de la creatividad. In: LEMAITRE, María J.; MONTES, Hugo L.; COVARRUBIAS, Viterbo A. **Desarrollo de la creatividad: desafío al sistema educacional**. Santiago: Corporacion de Promocion Universitaria, 1989.
- CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CHARMAZ, Kathy. Grounded theory. In: SMITH, J.A.; HARRÉ, R.; LANGENHOVE, L. van. (eds.). **Rethinking methods in Psychology**. London: Sage, p. 27-49, 1995.

CHARMAZ, Kathy. Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, p. 509-535, 2000.

CHARMAZ, Kathy. Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In: (eds.) **Handbook of Interviewing**. Thousand Oaks: Sage, p. 675-694, 2002.

CHIA, Robert; KING, Ian. The organizational structuring of novelty, **Organization**, v. 5, n. 4, p. 461-478, 1998.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organisational learning, **Journal of Management Inquiry**, v.2, n.4, p.373-390, 1993.

COOPER, Robert. Open field. **Human Relations**, v.29, n.11, p. 999-1017, 1976.

COX, Andrew. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. **Journal of Information Science**, v.31, n.6, p. 527-540, 2005.

CROSSAN, M.; SORRENTO, M. Making sense of improvisation. In: WALSH, J. P., HUFF, A. S. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.

CUNHA, Miguel Pina. A arte dos improvisadores: a busca da standardização na música e nas organizações. **Organizações e Sociedade**, v. 12, No. 32, p. 93-104, jan./mar. 2005.

CUNHA, Miguel Pina. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 3, Jul/Set. 2002.

CUPERTINO, Christina M. B. **Criatividade, experiência estética e formação profissional**. In: Congresso Internacional de Criatividade: Criatividade, para quê? São Paulo: UNESP, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Society, culture and person: A systems view of creativity. In: Sternberg, J. R. (Ed.). **The nature of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988.

DALL'ALBA, Gloria; SANDBERG, Jörgen. Educating for competence in Professional practice, **Instructional Science**, v. 24, p. 411-437, 1996.

DE LA TORRE, Saturnino. **Dialogando com a criatividade**. São Paulo: Madras, 2005.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EKVALL, G.; ANDERSSON, Y.T. Working climate and creativity: a study of an innovative newspaper office. **Journal of Creative Behavior**, v. 20, n. 3, p. 215-225, 1985.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Ed. Positivo Livros, 3 ed., 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FORD, C. M. A theory of individual creative action in multiple social domains. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 1112-1142, 1996.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework, **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GAMACHE, R. Donald. **The creativity infusion**: how managers can start and sustain creativity and innovation. New York: Harper & Row, 1989.

GHERARDI, Silvia. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?, **Organization Studies**, v. 20, n.1, p. 101-24, 1999.

GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, p. 65-107, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B.; GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, p.105-117, 1994.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

HESKETH, José Luiz. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1983.

KALLING, T; STYHRE, A. **Knowledge sharing in organizations**. Malmö: Liber, 2003.

KAO, John J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George Frederick. **Arte e ciência da criatividade**. 15 ed. São Paulo: Ibrasa, 2007.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. (orgs.) **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LAZZARATO, Maurizio. NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 2001.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation, Quatrième tirage, 1995.

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter. **Centelhas incandescentes**: estimulando a criatividade em grupos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996.

LINSTEAD, Stephen; MULLARKEY, John. Time, creativity and culture: introducing Bergson, **Culture and Organization**, v. 9, n. 1, p. 3-13, 2003.

MARINA, José Antonio. **Teoria da inteligência criadora**. Lisboa: Editorial Caminho, 1995.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; DOURADO, D.; REGIS, H. P. O reinado dos estudos de caso em teoria das organizações: imprecisões e alternativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** São Paulo: FGV; Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

MARTINS, Mírian Celeste (Org.). **Didática do ensino da arte**: a língua do mundo: poetizar, fruir e conhecer arte. São Paulo: FTD, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, John S. **Aumente sua criatividade profissional**. São Paulo: McGraw-Gill do Brasil, 1981.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

OSTROWER, Fayga. **Acasos e criação artística**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

OSTROWER, Fayga. **A sensibilidade do intelecto**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

PERRY-SMITH, Jill E. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity, **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 85-101, 2006.

PERRY-SMITH, Jill E.; SHALLEY, Christina E. The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective, **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 89-106, 2003.

PICHON-RIVIERE, Enrique. **O processo de criação**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

POLANYI, M. **Personal knowledge**: towards a post-critical philosophy. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.

RICHARDSON, Laurel. Writing: a method of inquiry. In: DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. (eds.). **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. London: Sage, p. 923-948, 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Everardo. **Clientes e brasileiros**: notas para um estudo da cultura do banco X. mar.1995.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, Daniel (org.) **Cultura e subjetividade**: saberes nômades. 5. ed. Campinas: Papirus, 2006.

RUAS, Roberto Lima. **Elementos de referência para a gestão das competências gerenciais**. Porto Alegre: PPGA, 2000, n.4, mimeo.

RUAS, Roberto Lima. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações e Sociedade**, v. 12, No. 32, p. 112-142, jan./mar., 2005a.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

SALES, Arnaud. Criatividade, comunicação e produção do saber. **Sociologias**, v. 10, n. 19, p. 22-39, 2008.

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANDBERG, Jörgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations**. London: Sage Publications, 2007.

SCHEPERS, Paul; VAN DEN BERG, Peter T. Social factors of work-environment creativity, **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 3, p. 407-428, 2007.

SHALLEY, Christina E.; GILSON, Lucy L.; BLUM, Terry C. Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, p. 215-223, 2000.

SHALLEY, Christina E.; ZHOU, Jing; OLDHAM, Greg R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?, **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 933-958, 2004.

SIEGEL, S.M.; KAEMMERER, W.F. Measuring the perceived support for innovation in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 5, p. 553-562, 1978.

SIMONTON, D. K. Creativity, leadership, and chance. In: Sternberg, R. J. (Ed.). **The nature of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988.

SLUTSKAYA, Natalia; DE COCK, Christian. The body dances: carnival dance and organization, **Organization**, v. 15, n. 6, p. 851-868, 2008.

STRATI, Antonio. Organizational symbolism as a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. **Human Relations**, v., n. 11, p.1379-1402, 1998.

STRATI, Antonio. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. In: NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora (eds.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M.E. Sharpe, cap. 3, p. 53-75, 2003.

STRATI, Antonio. Sensible knowledge and practice-based learning, **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

TÖRNQVIST, Gunnar. Creativity in time and space, **Geografiska Annaler**, v. 86, n. B 4, p. 227-243, 2004.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Improvisation and innovative performance in teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, May/Jun, 2005.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. **Organization Studies**. v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.

WARREN, Carol A. B. Qualitative interviewing. In: (eds.) **Handbook of Interviewing**. Thousand Oaks: Sage, p. 83-101, 2002.

WATSON, Elizabeth. Who or what creates? A conceptual framework for social creativity, **Human Resource Development Review**, v. 6, n. 4, p. 419-441, 2007.

WEICK, Karl E. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**. v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.

WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 3, p. 361-388. São Paulo: Atlas, 2004.

WENGER, Ethienne. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

YUAN, Feirong; GOGUS, Celile I.; WOODMAN, Richard W. “**Work the system**”: employee creativity in the shadows, Paper presented at Academy of Management Conference, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIMMERMAN, D. Kent; GALLAGHER, Scott R. Creativity and team environment: an exercise illustrating how much one member can matter, **Journal of Management Education**, v. 30, n. 4, p. 617-625, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA
PROCESSO DE CRIAÇÃO E CRIATIVIDADE

PERFIL

Gênero:

Formação: graduação e especialização (qual área de conhecimento: direito, engenharia, administração, etc.)

Há quanto tempo trabalha na empresa atual:

Qual segmento e porte da empresa:

OBJETIVOS	QUESTÕES REFERENTES
<p>– Estabelecer os referenciais fundamentais que configuram o papel dos processos de criação e da criatividade na atuação e no desempenho de profissionais em cargo <u>gerencial</u>, segundo a percepção de gestores de diferentes áreas do mercado de trabalho.</p>	<p>Há quanto tempo você está exercendo esta função/atividades gerencial?</p> <p>Conte um pouco a respeito de sua experiência/vivência com atividades gerenciais.</p> <p>Descreva como é seu cotidiano de trabalho. (principais atividades, compromissos, responsabilidades, preocupações, decisões)</p> <p>Frente a todas estas atividades descritas, o que é necessário para você executar o seu trabalho?</p> <p>Neste cotidiano que descrevestes há espaço para criatividade? Como? Comente (fale a respeito disto, explique como isto ocorre). (demanda/intensidade nas atividades de trabalho)</p>
<p>– Investigar e analisar as formas de entendimento dos gestores entrevistados acerca da noção de criação e criatividade com base em suas experiências de trabalho;</p>	<p>Você acha que é possível estabelecer algum tipo de relação entre criar e inovar? Por quê? Como, comente, exemplifique com uma situação.</p> <p>O que você entende por criatividade no trabalho? (para o final)</p>
<p>– Descrever como ocorrem os processos de criação dos pesquisados em suas atividades de trabalho;</p>	<p>Relate uma situação de trabalho em que lhe foi exigida muita concentração.</p> <p>Relate uma situação de trabalho em que você criou algo novo a partir da lembrança de experiências passadas. O que, além destas experiências passadas, auxiliaram-lhe neste processo de criar algo novo? Neste processo de criar algo novo há possibilidade de reflexão? Caso afirmativo como ela ocorre/ contribui?</p> <p>Relate uma situação de trabalho em que tenha lhe exigido muita sensibilidade.</p> <p>Relate uma situação de trabalho em que lhe é/foi demandado senso estético para realizar seu trabalho. (harmonia dos</p>

	<p>sentimentos).</p> <p>A partir desses relatos, como você acredita que se constitui a sua criatividade? (produto/processo/pessoa/persuasão/ambiente)</p>
<p>– Identificar quais competências são mobilizadas a partir do processo de criação dos gestores entrevistados.</p>	<p>O que lhe foi exigido para realizar essas criações?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais capacidades você identifica que lhe são exigidas para realizar suas atividades de trabalho? - E quais capacidades você percebe que precisa mobilizar para realizar estas atividades? (competências envolvidas no processo de criação) <p>Como essas capacidades se relacionam entre si no momento de criação? (processo de criação)</p> <p>De que forma a carência de alguma delas interfere no desempenho/ato de criação?</p>
<p>– Analisar como os gestores percebem as formas de desenvolvimento de sua criatividade;</p>	<p>De que maneira você sente que essas capacidades são desenvolvidas?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Por treinamento formal? No dia-a-dia, através de experiência? – A partir do relacionamento com colegas? Por características pessoais inerentes? (aprendizagem criativa) <p>De que forma você acredita que a sua criação pode ser estimulada? (criação coletiva)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por colegas? - Por superiores? - Atividades? - O contexto/situação propriamente ditos? <p>Em quais situações você identifica que apresenta melhores resultados nas suas criações?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quando trabalha em grupo? Isso ocorre em todas, em quais atividades de trabalho? (criação coletiva) <p>Que tipo de atividades dentro da organização você acredita podem oportunizar/estimular o processo de criação de suas atividades de trabalho?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Em quais aspectos influenciaria o processo? Poderia trazer um exemplo? <p>Você tem ou teve algum fazer artístico? Conte sobre o caso, se afirmativo.</p>
<p>– Analisar a percepção dos gestores quanto à influência de aspectos (externos) ambientais e culturais no seu processo de criação;</p>	<p>Como o resultado daquilo que você cria é aceito? Exemplifique com uma situação.</p> <p>Do que as suas criações dependem para que sejam realizadas? (recursos, ambiente, pessoas) (persuasão)</p>

1. Há quanto tempo você está exercendo a função/atividades gerencial?
2. Conte um pouco a respeito de sua experiência/vivência com atividades gerenciais.
3. Descreva como é seu cotidiano de trabalho. (principais atividades, compromissos, responsabilidades, preocupações, decisões)
4. Frente a todas estas atividades que descrevestes o que é necessário para você executar o seu trabalho?
 - O que lhe foi exigido para realizar essas atividades? Ou Quais capacidades você percebe que precisa mobilizar para realizar estas atividades? (competências envolvidas no processo de criação) Comente/ Exemplifique.
5. Como essas capacidades se relacionam entre si? (processo de criação)
6. De que forma a carência de alguma delas interfere no seu desempenho? Exemplifique.
7. De que maneira você sente que essas capacidades são desenvolvidas?
 - Por treinamento formal? No dia-a-dia, através de experiência?
 - A partir do relacionamento com colegas? Por características pessoais inerentes? (aprendizagem criativa)
8. Neste cotidiano que descrevestes há espaço para criatividade? Como? Comente (fale a respeito disto, explique como isto ocorre). (demanda/intensidade nas atividades de trabalho)
9. Do que exatamente suas criações dependem para que sejam realizadas? (recursos, ambiente, pessoas) (persuasão)
10. De que forma você acredita que a sua criação pode ser estimulada? (criação coletiva)
 - Por colegas?
 - Por superiores?
 - Atividades específicas/técnicas?
 - O contexto/situação propriamente dito?
11. Em quais situações você identifica que apresenta melhores resultados nas suas criações?
 - Quando trabalha em grupo? Isso ocorre em todas, em quais atividades de trabalho? (criação coletiva)
12. Como o resultado daquilo que você cria é recebido? (É ou não aceito?) Exemplifique com uma situação.
13. Que tipo de atividades (sem direcionar para artes, e depois perguntar sobre fazer artístico) dentro da organização você acredita podem oportunizar/estimular o processo de criação de suas atividades de trabalho?
 - Na organização que você trabalha existe algum tipo de atividade artística? Quais? Descreva, comente. O que você pensa sobre isto?

- Você tem ou teve algum fazer artístico? Conte sobre o caso, se afirmativo. (no caso é fora da organização)
- Em quais aspectos influenciaria o processo? Poderia trazer um exemplo?

14. Relate uma situação de trabalho em que lhe foi exigida muita concentração.
15. Relate uma situação de trabalho em que você criou algo novo a partir da lembrança de experiências passadas.
16. O que, além destas experiências passadas, lhe auxiliaram neste processo de criar algo novo? Comente.
17. Neste processo de criar algo novo há possibilidade de reflexão? Caso afirmativo como ela ocorre/ contribui?
18. Relate uma situação de trabalho que lhe tenha sido exigida muita sensibilidade.
19. A partir desses relatos, como você acredita que se constitui a sua criatividade? (produto/processo/pessoa/persuasão/ambiente)
20. O que você entende por senso estético. (Manter, depois de a primeira entrevista avaliar a permanência)
21. Relate uma situação de trabalho em que lhe é/foi demandado senso estético para realizar seu trabalho. (harmonia dos sentimentos). (idem a anterior)
22. Você acha que é possível estabelecer algum tipo de relação entre criar e inovar? Por quê? Como? Comente, exemplifique com uma situação.
23. O que você entende por criatividade no trabalho? (para o final)