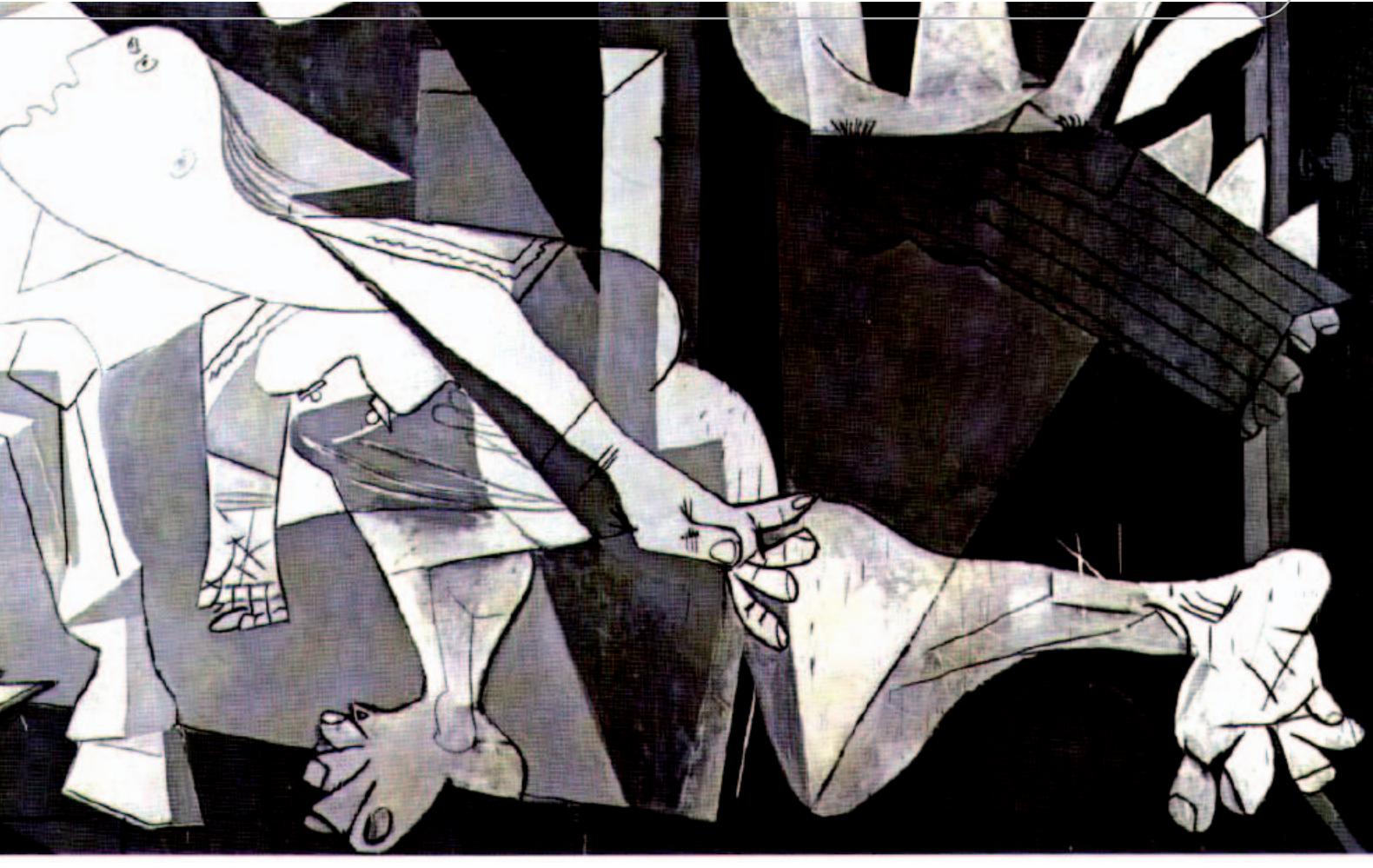
UM PAPO SÉRIO SOBRE CRIATIVIDADE



Esperamos que os Picassos do mundo experimentem rasgos de criatividade, mas estamos menos convencidos de que os homens e mulheres de negócios tenham qualquer coisa a ver com criatividade.

A criatividade ainda é pouco compreendida pela maioria dos profissionais. O termo aplica-se mais facilmente à arte do que aos negócios, o que provavelmente ocorre pelo fato de a atividade criativa ter surgido e ter sido reconhecida primeiro no âmbito das artes. Ray (1996: 29) pondera: "*Esperamos que os Picassos do mundo experimentem rasgos de criatividade, mas estamos menos convencidos de que os homens e mulheres de negócios tenham qualquer coisa a ver com criatividade*".

De uma maneira geral, no Brasil, são poucos os estudos e artigos científicos sobre o tema. Muito do que se escreve sobre o assunto está envolto em uma abordagem pragmática, que tem como objetivo a análise de ferramentas de criatividade ou da implementação de estratégias de inovação.

Esta edição da *Revista da ESPM* traz uma excelente oportunidade para, neste artigo, discutirmos alguns conceitos básicos do assunto. Baseado em meus estudos no mestrado na área, construí este texto com a expectativa de contribuir para uma abordagem nova do assunto e para incentivar a pesquisa e o ensino da criatividade. E, como conseqüência, propiciar que cada vez mais pessoas possam aumentar a utilização eficiente e plena de seus potenciais criativos.

CRIATIVIDADE OU INOVAÇÃO?

Este artigo abordará o tema criatividade. Mas o que isso tem a ver com inovação?

Ao longo de quase uma década, atuo como professor/instrutor de mais de uma centena de *workshops,* seminários e aulas sobre criatividade e inovação. Em praticamente todos

esses encontros, pergunto para os participantes qual a diferença entre criatividade e inovação e conto nas mãos as vezes que recebi uma resposta que está de acordo com as definições corretas, demonstrando as relações de causa e efeito dos dois assuntos...

É fundamental que se entenda, adequadamente, não só cada um deles, mas, principalmente, a forma como se correlacionam. Amabile (1996b:1) procura defini-los de maneira clara. Ela afirma:

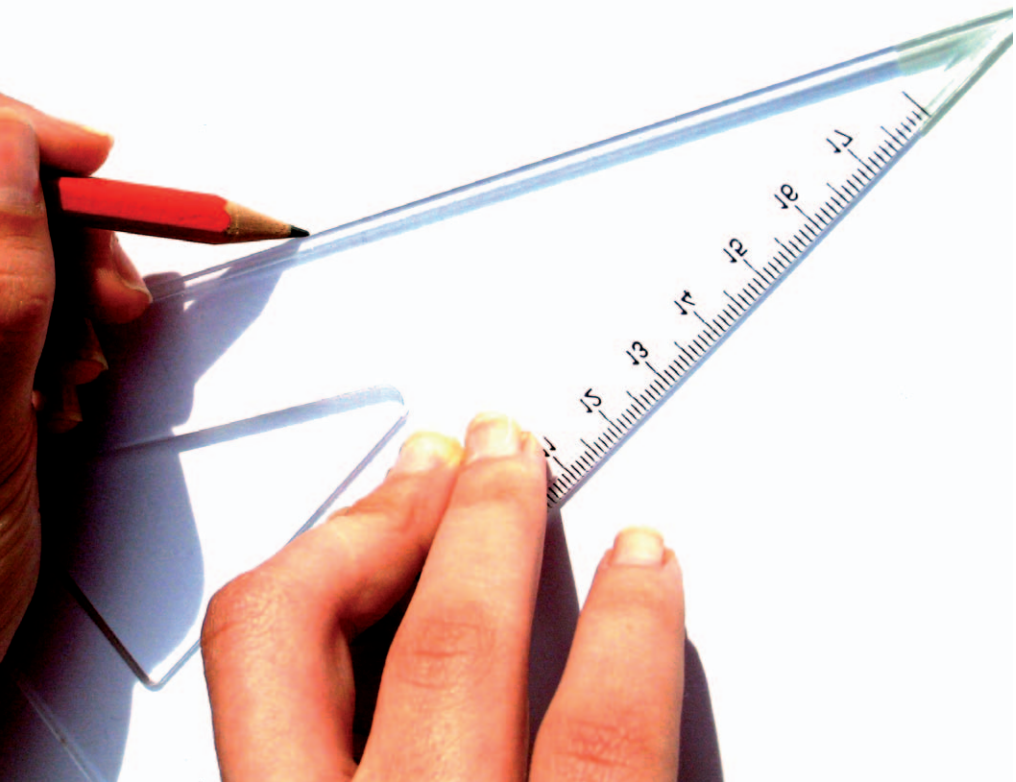
"Criatividade é a produção de idéias novas e úteis em qualquer área de atuação (...) Inovação *é a implementação de uma idéia dentro de uma organização com sucesso. Dessa forma, criatividade individual e do grupo são pontos de partida para a inovação; são condições necessárias, mas não suficientes.*

A inovação de sucesso depende também de outros fatores e pode se originar de idéias criativas geradas fora da organização (como tecnologia, por exemplo)."

Em entrevista ao jornal *The Business Time*[1], Arnold Wasserman, presidente da *Idea Factory*, uma das maiores empresas de consultoria do mundo na área de criatividade e inovação, adverte que:

"as pessoas normalmente utilizam os termos inovação *e* criatividade *como se fossem a mesma palavra* (...) *é muito clara a ligação e a distinção entre os termos. Criatividade é o processo de geração das grandes idéias* (...) *Inovação, contudo, é 'criatividade implementada', é pegar as idéias criativas que podem ser implementadas e trazê-las para o mercado."*

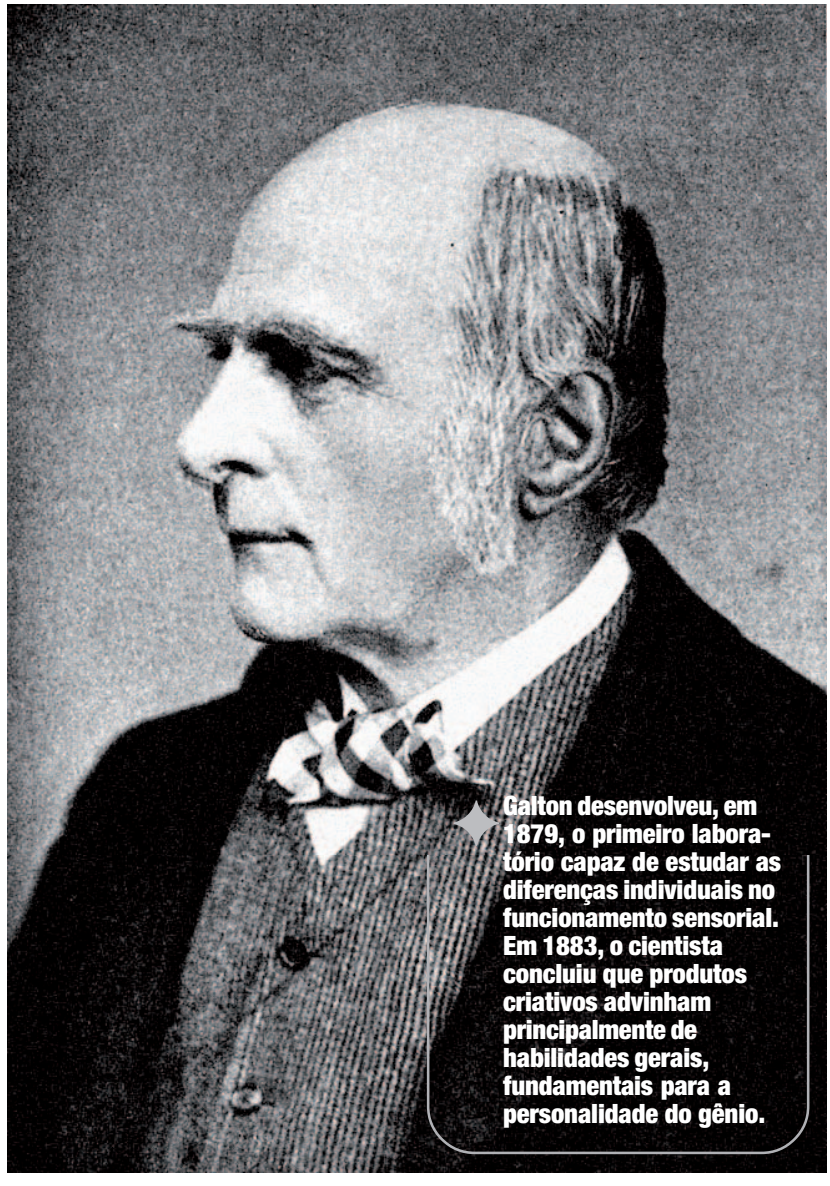
No ambiente empresarial, o produto final de que se necessita é a *inovação*, que poderá ser alcançada com a utilização da *capacidade criativa* de seus funcionários e seus colaboradores. De acordo com White (2002), quando o objetivo da empresa é inovação, o recurso mais precioso é mesmo a criatividade.



De qualquer maneira, a capacidade de ser criativo e inovar pode ser considerada, no valor da ação da empresa (Jonash & Sommerlatte, 1999). Mais do que superexecutivos e a capacidade de empreender fusões e aquisições, os investidores reconhecem e recompensam a capacidade inovadora da empresa, pagando ágio pela capacidade de inovar e ser criativo, o chamado *inovation premium*. Analistas que atuam no mercado de ações de *Wall Street* têm um

comportamento bastante objetivo no que diz respeito à avaliação da capacidade inovadora da empresa. Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria *Arthur D. Little* (Jonash & Sommerlatte, p. xii), revelou que:

- **95% DOS ANALISTAS DIZEM QUE PAGAM MAIS POR AÇÕES DE EMPRESAS MAIS INOVADORAS E CRIATIVAS;**
- **MAIS DE 90% DISSERAM QUE A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO TEM CRESCIDO SOBREMANEIRA NOS ÚLTIMOS 10 ANOS;**
- **MAIS DE 70% CONSIDERARAM A CAPACIDADE DE INOVAR COMO O PRINCIPAL INDICADOR PARA O ESTABELECIMENTO DO VALOR DA EMPRESA.**



Galton desenvolveu, em 1879, o primeiro laboratório capaz de estudar as diferenças individuais no funcionamento sensorial. Em 1883, o cientista concluiu que produtos criativos advinham principalmente de habilidades gerais, fundamentais para a personalidade do gênio.

A PESQUISA DA CRIATIVIDADE

Antes de 1950, a criatividade foi muito pouco pesquisada academicamente. Entre os cientistas sociais que se preocuparam com o tema, Becker (1999), analisou os principais estudos realizados ao longo do século XIX e constatou que os cientistas discutiam, basicamente, as mesmas questões de hoje. Vale ressaltar o trabalho de Galton (1869 *apud* Albert & Runco, 1999), iniciado, principalmente, após seu contato com Darwin e seus estudos. Pesquisando as diferenças individuais e a eugenia, Galton desenvolveu, em 1879, o primeiro laboratório capaz de estudar as diferenças individuais no funcionamento sensorial. Em 1883, o cientista concluiu que produtos criativos advinham, principalmente, de habilidades gerais, fundamentais para a personalidade do gênio.

De forma geral, contudo, até o início do século XX, pouco foi discutido, academicamente, sobre o poder de criar que possui o homem. Na segunda metade desse século, um grupo de psicólogos e administradores começou a discutir formas de se estudar e compreender a criatividade, considerando desde sua influência no homem até as formas de incentivar e desenvolver potenciais criativos no indivíduo, nas organizações e mesmo em

nações. Guilford (1970), fez um estudo específico acerca da produção científica sobre criatividade na Psicologia. Os resultados revelaram que, a partir de 1950, o número de trabalhos sobre criatividade cresceu significativamente.

Diversos cientistas acreditaram na correlação entre criatividade e inteligência. Por isso, os estudos iniciais sobre aquela confundiram-se com muitos dos aspectos do estudo da inteligência. Guilford foi um dos autores que, ao assumir que ambas não eram, necessariamente, correlacionadas, auxiliou o início de uma abordagem científica, especificamente, no que diz respeito aos testes de avaliação da capacidade criativa. Após décadas de estudo de sua teoria, diversos psicólogos comprovaram a premissa de que, efetivamente, criatividade não é o mesmo que inteligência (Gardner, 1993: 20).

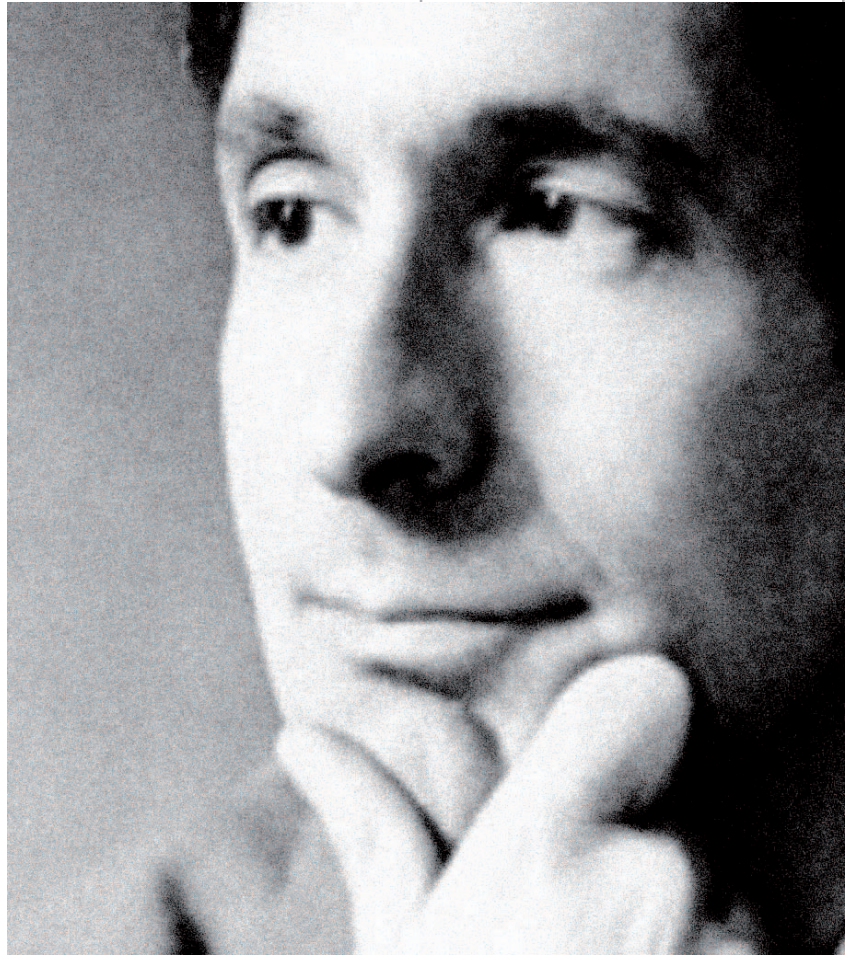
Desde a metade do século passado estudiosos passaram a se dedicar ao assunto, realmente, com profundidade e determinação. Um marco que denota isso foi o lançamento, em 1942, do livro *How to think up* de Alex Osborn (1942), que passou a ser considerado um livro-texto para as escolas norte-americanas. Sócio da BBDO, ele percebeu que parte da *forma* como sua equipe criava – por meio de *brainstorm* – poderia ser aplicada em outras áreas e empresas.

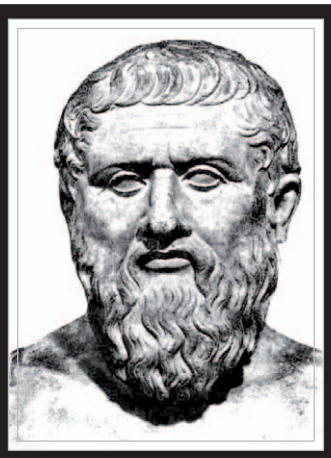
BUSCANDO DEFINIÇÕES

Muito antes de se iniciar o estudo científico da criatividade, os pesquisadores já buscavam sua definição. Platão considerava a atividade criativa como um dom de inspiração divina, não sujeita à análise racional. Aristóteles, por sua vez, propunha uma definição mais prática, voltada para o "fazer". Durante séculos, as definições oscilaram entre esses dois extremos. A própria definição de criatividade no Ocidente é diferente da que há no Oriente. Enquanto, no primeiro caso, ela é orientada ao produto final, no Oriente é vista como forma de expressar uma verdade interior de maneira a auxiliar o autoconhecimento e o crescimento espiritual (Boorstin, 1992).

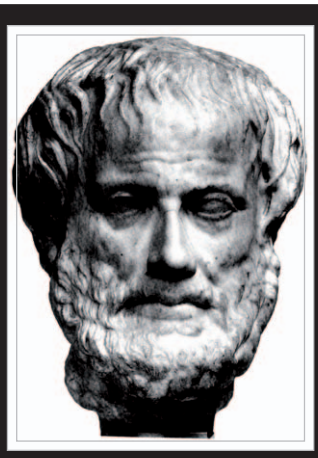
É fundamental, contudo, que, para a matéria ser tratada com o devido rigor científico, existam definições

Após décadas de estudo da teoria de Guilford, diversos psicólogos comprovaram a premissa de que, efetivamente, criatividade não é o mesmo que inteligência (Gardner, 1993: 20).





Platão considerava a atividade criativa como um dom de inspiração divina, não sujeita à análise racional.



Aristóteles, por sua vez, propunha uma definição mais prática, voltada para o "fazer".

precisas e específicas. Tendo em vista não só o enorme crescimento do interesse pelo assunto nos últimos 50 anos (Amabile, 1996a), mas também o seu aspecto multidisciplinar (Sternberg, 1999), hoje já encontramos definições que enfocam, cada uma, aspectos específicos da atividade criativa. Assim, ainda não se estabeleceu uma definição que seja aceita por todas as áreas de pesquisa, até porque se considera que se trata de uma área muito recente. Amabile afirma (1996a:19): *"Apesar de não ser verdadeiro falarmos que sabemos pouco sobre a criatividade* (...) *ainda é correto afirmarmos que nós não sabemos o suficiente para especificar uma definição precisa e universalmente aplicável do termo".*

Gardner (1993), partindo do princípio de que a criatividade ocorre em uma dada área de atuação específica, e não em todas elas indefinidamente, propõe a análise do indivíduo criativo em seu campo de atuação. Isso significa dizer que não se pode considerar, de maneira bouleana, a pessoa como criativa ou não: na verdade, ela é criativa apenas em determinada área. A interação entre o indivíduo, o seu domínio e sua área de atuação é considerada a base fundante para a compreensão e mesmo para a definição do indivíduo criativo, como é possível perceber nas palavras do autor, para quem criativa é "*a pessoa que regularmente resolve problemas, cria produtos ou define novas questões em uma área de atuação de uma forma considerada, inicialmente, inédita e, finalmente, aceita em um determinado ambiente cultural*" (Gardner, 1993: 35).

Vale destacar alguns aspectos dessa definição. Em primeiro lugar, o fato

Analistas que atuam no mercado de ações de *Wall Street* têm um comportamento bastante objetivo no que diz respeito à avaliação da capacidade inovadora da empresa.

de o indivíduo, para ser considerado criativo, ter de exercer *regularmente* essa capacidade. Em segundo lugar, como a criatividade é exercida em uma *área de atuação* específica e não em todas elas, desmistifica-se que a criatividade seja o mesmo que genialidade e que haja uma capacidade mental utópica que dominaria todas as habilidades nas mais diversas áreas, seja ela artística, de negócios ou de raciocínio matemático. Finalmente, destaca-se a necessidade de a idéia criativa ser julgada e aceita dentro de determinado *ambiente cultural*.

Para o autor, portanto, a pergunta que deve ser feita não é apenas: *o que é a criatividade?*, mas sim *onde está a criatividade?*, buscando-se encontrar o comportamento criativo não apenas na habilidade do indivíduo, como também na sua interação com pessoas e grupos, que sejam aceitos e indicados pela sociedade/cultura em determinado momento/local como aptos a decidir o que é criativo ou não (os "julgadores"), e com a cultura da própria área de atuação.

Uma das grandes pesquisadoras da atualidade é a professora da Harvard Business School, Teresa M. Amabile, Ph.D. Suas pesquisas analisam diversas variáveis que impactam o comportamento criativo eficiente em centenas de profissionais em empresas.

Pode-se dizer que, no ambiente empresarial, os verdadeiros "julgadores" seriam os clientes, que responderão a determinada atitude criativa tomada pelos executivos de uma empresa comprando ou não determinado produto. Essa visão, contudo, pode ser considerada míope dentro da atual complexidade das empresas e dos mercados.

UMA FOTOGRAFIA DAS DESCOBERTAS ATUAIS: AS PREMISSAS DE AMABILE

Atualmente, diversos pesquisadores têm procurado identificar as características dos ambientes e os comportamentos que incentivem a utilização plena do potencial criativo de cada um.

Uma das grandes pesquisadoras da atualidade é a professora da Harvard Business School, Teresa M. Amabile, Ph.D. Suas pesquisas analisam diversas variáveis que impactam o comportamento criativo eficiente em centenas de profissionais em empresas. A autora, baseada em observações que denomina de informais, considera uma série de premissas e crenças que guiam suas pesquisas.

Na verdade, essas informações apresentam, de uma maneira bastante precisa, fatos e conceitos que podem ser considerados um resumo das descobertas mais recentes sobre o assunto. São eles:

1) existe um *continuum*, que vai desde os níveis mais baixos até os feitos historicamente significantes nas ciências, literatura ou artes. Isso implica dizer que qualquer ser humano com habilidades cognitivas normais pode ser criativo em determinado nível em um assunto específico;

2) dentro dos feitos de qualquer pessoa, há níveis de criatividade diversos;

3) para níveis extremamente altos de criatividade, deve haver um "casamento" entre indivíduo e assunto ou área de atuação;

4) a idade do nível mais alto de criatividade varia de acordo com as áreas de atuação;

5) apesar de o potencial criativo ser diferente entre os indivíduos, parece ser possível aumentar a criatividade;

6) talento, educação e habilidades cognitivas parecem não ser, isoladamente, suficientes para altos níveis de criatividade;

7) por maior que seja o potencial de um indivíduo, ninguém é criativo o tempo todo em todas as áreas de atuação;

8) o fenômeno da "incubação" – no qual o indivíduo tem uma idéia em um repente, durante um momento de descanso e após um período de intenso trabalho – é descrito por um grande número de indivíduos excepcionalmente criativos;

9) a diversão intelectual e a inexistência de limites externos são importantes componentes para altos níveis de criatividade;

10) há indivíduos que produzem trabalhos criativos sob limites externos claros e intensos, mesmo sendo a inexistência desses limites um componente que gere altos níveis de criatividade.

EM BUSCA DA CRIATIVIDADE NA EMPRESA

Com todas essas informações apresentadas, pretendi esclarecer que a criatividade é uma arma fundamental para as empresas e que deve e pode ser utilizada em todas as áreas. O seu uso generalizado permite a descoberta de oportunidades no mercado, aumento de produtividade e, principalmente, impulsiona a empresa rumo à inovação efetiva.

Teresa M. Amabile, baseada em observações que denomina de informais, considera uma série de premissas e crenças que guiam suas pesquisas.

E se ainda há dúvidas sobre a capacidade de se encontrarem indivíduos criativos em número suficiente para ocuparem todos os postos dentro da empresa, Pinker (1998: 381), psiquiatra e estudioso do funcionamento da mente, minimiza esse problema:

"Todos somos criativos. Cada vez que enfiamos um objeto conveniente sob a perna de uma mesa que balança, ou que pensamos em um jeito novo de subornar uma criança para que ela vista o pijama, usamos nossas faculdades para criar um resultado singular. Mas os gênios criativos distinguem-se não só por suas obras extraordinárias, mas também por seu modo extraordinário de trabalhar."

Dessa maneira, o ensino e o desenvolvimento do potencial criativo de funcionários das empresas devem continuar a ser incentivados por meio da desmistificação do tema, do reconhecimento de que a inovação é o resultado de uma atitude criativa e, principalmente, ao se trazer o assunto de maneira consistente, séria e intensa nos programas de treinamento e desenvolvimento corporativos. ESPM

Pinker (1998: 381), psiquiatra e estudioso do funcionamento da mente, minimiza o problema de se encontrar indivíduos criativos em número suficiente, apostando na idéia, de que todos somos criativos.

CONRADO SCHLOCHAUER
Graduado pela FGV/SP, mestre pela PUC/SP com o tema "Criatividade e seu impacto em instituições bancárias", professor de criatividade e sócio do Laboratório de Negócios SSJ.

NOTAS

[1] The Business Time Online Edition – Knowledge Economy.

BIBLIOGRAFIA

ALBERT, Robert S. & **RUNCO**, Mark A. A History of research on Creativity *in* STERNBERG, Robert J. *Handbook of Creativity.* Nova Iorque, ed. Cambridge University Press, 1999, p. 16-34.

AMABILE, Teresa M. *Creativity and Innovation in Organizations.* Boston, Harvard Business School Publishing, 1996b.

AMABILE, Teresa M. *Creativity in context.* Boston, ed. Westview Press, 1996a.

AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. *Harvard Business Review* Boston, p.77, set/out. 1998.

BECKER, F. Nineteenth century foundations or creativity research. *Creativity Research Journal*. 9. 1995. p. 219-229.

BOORSTIN, Daniel J. *Os Criadores: uma história da criatividade humana.* Rio de Janeiro, ed. Civilização Brasileira, 1992.

GARDNER, Howard. *Creating minds.* Nova Iorque, ed. BasicBooks, 1993.

GUILFORD, J. P. Creativity in Retrospect. *Journal of Creative Behavior. 4 (3),* Massachussets, *1970.*

JONASH, Ronald S. & **SOMMERLATTE**, Tom. *The Innovation Premium.* Massachusetts, ed. Perseus Books, 1999.

OSBORN, Alex. *How to think up*. Nova Iorque, McGraw Hill, 1942.

PINKER, Steven. *Como a mente funciona.* São Paulo, ed. Companhia das Letras, 1998.

RAY, Michael, MYERS, Rochelle. *Criatividade nos negócios.* Rio de Janeiro, ed. Record, 1996.

STERNBERG, Robert J. & LUBART, Todd I. The concept of Creativity: Prospects & Paradigms, *in* STERNBERG, Robert J. *Handbook of Creativity.* Nova Iorque, ed. Cambridge University Press, 1999, p. 3-15.

WHITE, Shira P. *New Ideas about New Ideas.* Cambridge, Perseus Publishing, 2002.