

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A CRIATIVIDADE

Maíza Santana Neville Ribeiro

maizaneville@terra.com.br

ENCONTRAR PESSOAS CRIATIVAS É FÁCIL. A PARTE DIFÍCIL É A QUE VEM DEPOIS: CRIAR UM AMBIENTE FAVORÁVEL À PRODUÇÃO CRIATIVA.

Em tempos de competição permanente, o sonho de muitas empresas é ter um quadro de colaboradores criativos, capazes de encontrar soluções para os problemas da organização, impulsionando a produtividade, a competitividade e alcance dos objetivos almejados.

Uma empresa deve ter claramente estabelecido se deseja realmente trazer inovações e mudanças para seus negócios, e se de fato está disposta a encorajar e recompensar essas alterações, pois trabalhar com pessoas criativas não é tão simples quanto parece. Não é possível gerenciar uma equipe de maneira comum e esperar que seja criativamente produtiva. Criar um ambiente favorável à produção criativa envolve valores e atitudes que precisam ser claramente comunicados, tanto aos colaboradores como às suas chefias imediatas, de forma que se crie as condições necessárias ao desenvolvimento de um processo de mudança consistente e sem traumas.

A melhor forma de gerenciar pessoas criativas é encorajá-las a apresentar suas idéias livremente, em um ambiente que recompense a inovação, dentro de uma estrutura de valores e objetivos da empresa.

Nesse sentido é importante entender que o pensamento criativo difere do pensamento original pela sua utilidade. Qualquer resposta original a um problema só é considerada criativa quando torna-se útil, pois tanto a originalidade quanto a utilidade devem estar presentes nas soluções criativas.

Quando falamos de pensamento criativo nos referimos a um tipo especial de atividade na qual o produto do pensamento tem, simultaneamente, valor e novidade. Exige um comportamento não-convencional, pois é necessário a modificação ou rejeição de idéias previamente aceitas. Diz-se que uma solução é criativa quando surge uma organização nova e adequada dos elementos de um problema, onde, invariavelmente, torna-se necessário colocar de lado uma solução prévia e inadequada, bem como livrar-se das poderosas limitações do pensamento habitual. Estabelecer um clima organizacional adequado à fluidez de comportamentos que torne possível a geração de idéias e de implementação de soluções criativas, portanto, é tarefa gerencial.

COMO IMPLEMENTAR UM CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL AO PROCESSO CRIATIVO DAS EQUIPES PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS

Baseado no fato de que um indivíduo criativo necessita de um clima organizacional criativo, apresenta-se a seguir os elementos considerados de maior relevância desse clima:

- O **talento individual** é um dos elementos primordiais para obter um clima organizacional criativo, pois se uma tarefa é desafiadora o indivíduo responsável pela mesma será um membro a mais comprometido com os resultados da organização;

- Outro elemento importante que favorece o **clima e crescimento das pessoas**, é o estabelecimento realístico de objetivos por parte da gerência. A falta de clareza nesse aspecto é uma das falhas mais comuns nas organizações, o que por conseguinte dificulta na avaliação do desempenho da equipe é sua motivação;
- O **feedback imediato** onde a teoria da aprendizagem ressalta a importância do estabelecimento dos objetivos e conhecimento dos resultados, atua como um catalizador para manter o interesse na realização desses objetivos;
- A empresa deve projetar um **sistema de reconhecimento** capaz de estimular a criatividade. Os indivíduos criativos são motivados internamente, não obstante a importância das recompensas externas que não devem ser subestimadas. Várias formas de estímulo podem ser praticadas na empresa. As premiações em dinheiro são importantes para os criadores, quando as idéias forem coletivas, e ficar difícil de definir outra forma de premiação. O reconhecimento pode estar associado a outros critérios, por exemplo, premiar uma solução apresentada dentro do prazo estabelecido.
- A pessoa criativa encoraja e cultiva a diversidade de opiniões, possibilitando **abertura e tolerância para o conflito**. Um ponto a observar é que na maioria das organizações o conflito de opiniões não é bem aceito porque gera problemas, incertezas, idéias difusas. Estudos feitos em organizações americanas mostram que a inabilidade das gerências para legitimar o conflito diminui a criatividade e que quanto menos burocratizada for a organização maior o conflito e a incerteza e maior a inovação.
- A maior parte das pessoas criativas atribui um **valor positivo à crítica feita por profissionais que respeitam**, pois no trabalho criativo, o processo de busca e descoberta necessita estar aberto às opiniões. O profissional criativo é enriquecido com a troca de idéias com pessoas externas à organização. Quase sempre os dirigentes ficam num dilema entre reter a propriedade da informação e, simultaneamente, prejudicar a atmosfera criativa. A organização deve estar atenta a esse conflito para que na tomada de decisão não iniba a criatividade e a inovação.
- Outro elemento extremamente enriquecedor é a composição de um **grupo heterogêneo**, onde a mistura de especializações, nas várias áreas de capacitação, geram inovação e criatividade.
- Uma atmosfera que promove a responsabilidade e a autonomia individual encoraja o indivíduo a utilizar todo o seu potencial no desempenho do trabalho. Portanto, **tarefas mais abrangentes**, levando o profissional a ter um envolvimento total com o problema, gerando o enriquecimento do trabalho, asseguram excelentes resultados para o desempenho das pessoas.
- Estudos do **comportamento no trabalho** colocam o reconhecimento como um dos primeiros fatores na lista dos objetivos prioritários e uma atmosfera que não inclui esse reconhecimento anula a iniciativa.
- Outro ponto importante para o desenvolvimento de um clima criativo é o **envolvimento total** do indivíduo com o problema, pois é através dele que se pode atingir resultados significativos. A energia e envolvimento com um problema deve incomodar uma pessoa por algum tempo antes que surja uma solução criativa. Thomas Edison, certa ocasião, afirmou que a genialidade é 10% inspiração e 90% transpiração. É certo que os atos criativos exigem níveis extraordinários de compromisso. A visão de perspectivas externas, fornecidas pela gerência ou outros membros da equipe, são também

essenciais para incentivar os atos criativos. Uma instituição bem sucedida é aquela que consegue envolver as pessoas de forma que elas sintam que o trabalho é um compromisso profissional, e, através dele é gerado um alto grau de satisfação intrínseca.

- **Limites organizacionais flexíveis** também são elementos importantes à manutenção de um clima criativo. Os integrantes das diversas equipes devem ser encorajados a desenvolver diálogos além dos limites organizacionais, ou seja, manter um relacionamento contínuo com o meio, observar novos conceitos, adaptando-os às inovações, pois o contexto e a tecnologia mudam com o tempo, e é somente através da comunicação aberta que novas idéias podem ser absorvidas.
- Um fator fundamental a ser trabalhado nas empresas, para assegurar um clima profícuo para a criatividade e inovação, é a quebra do **conformismo** - "o conformismo inibe a habilidade pessoal de sentir e captar a realidade; e a perda desse contato com a realidade é fatal para o pensamento criativo". O conformismo destrói a criatividade porque aliena o indivíduo da confiança em seu próprio curso de pensamento e do contato com sua realidade básica. Os gestores devem estar atentos para o poder de um grupo social em forçar o comportamento conformista na organização. A gerência, ao recompensar o trabalho original e colocar, periodicamente, novos profissionais às equipes, pode ajudar em muito a sair do conformismo.

Percebe-se ainda alguns comportamentos fundamentais para gerenciar equipes criativas nas empresas:

- Em geral pessoas criativas tem alguma dificuldade em cumprir prazos, expressam sentimentos de que sentem-se pressionados. A gerência deve buscar conhecer o perfil de cada membro da equipe e descobrir quais deles se adequam mais a trabalhar com prazo definido. Uma boa estratégia é colocar como coordenador do grupo uma pessoa que tenha como característica a capacidade de responder pelo cumprimento dos prazos.
- Outra característica apontada pelos gestores de pessoas criativas é que são muito personalistas, valorizam muito suas idéias e preferem trabalhar sozinhas. Nesse sentido um trabalho permanente de desenvolvimento para a atuação em equipe é fundamental, pois o trabalho criativo na empresa em geral é coletivo.
- Para que pessoas criativas sejam produtivas é muito importante criar um espírito de colaboração na empresa, onde abertura, a liberdade de opinar, a flexibilidade e o diálogo são fundamentais.
- Cuidados a observar no trabalho com equipes criativas:
 - disponibilidade de bons instrumentos de trabalho, como exemplo, computadores e equipamentos avançados;
 - dividir claramente o tipo de criação em que cada pessoa estará envolvida, até onde cada especialista pode dar idéias no desenvolvimento de uma máquina, qual é a tarefa do engenheiro e a do analista.
- O aspecto social também não pode ser esquecido, pois o clima amigável entre os colaboradores é essencial. Algumas iniciativas devem ser implementadas, visando assegurar momentos de informalidade: encontros, comemoração de aniversários, formação de times de futebol, e outros espaços propícios à desconstrução e integração das equipes.

A trajetória da criatividade no ambiente organizacional, passando pelos obstáculos individuais e organizacionais, é essencial ao clima organizacional. Uma análise de como estimular o processo criativo é de grande valia para as organizações, que desejam fomentar em suas equipes a prática da geração de idéias, com foco no apoio à criação de novos produtos e/ou soluções para atendimento às necessidades dos clientes internos e externos, portanto: criar um ambiente favorável à produção criativa é desafio para organizações que buscam crescer e inovar.

Maiza Santana Neville Ribeiro – Mestre em Educação e Criatividade na Universidade de Ciências da Educação - Santiago de Compostela/Espanha; Sócia Diretora da DAMICOS Consultoria e Negócios Ltda; Presidente do Instituto de Pesquisas e Tecnologia Gerencial Aplicada – IPGA.

Este artigo foi elaborado com base em pesquisas bibliográficas, observações e pesquisa realizadas pela autora com profissionais e gestores, de diversas áreas, integrantes de treinamentos e cursos por ela ministrados. Em especial os Líderes de CCQ da Caraiba Metais participantes das turmas do Curso de Criatividade Organizacional, em Camaçari-Bahia.