



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**GERAÇÃO DE IDÉIAS E TEMPO LIVRE:  
O CASO DA IMAGINARIUM**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**GERAÇÃO DE IDÉIAS E TEMPO LIVRE:  
O CASO DA IMAGINARIUM**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER**

Orientado por:

**Prof. Dr. MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA**

Área de Concentração:

**ADMINISTRAÇÃO GERAL**

FLORIANÓPOLIS

2002

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota **10,0** ao aluno **Magnus Luiz Emmendoerfer** na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

**BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Mauricio Fernandes Pereira**

Presidente



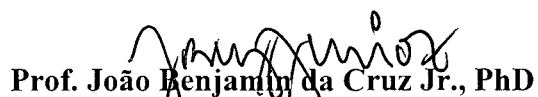
**Profa. Dra. Angelise Valladares Monteiro**

Membro



**Profa. Dra. Ednice Mei Silva**

Membro



**Prof. João Benjamin da Cruz Jr., PhD**

Membro

FLORIANÓPOLIS

2002

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta monografia a Poty Colaço Fonseca, minha amiga, companheira e, principalmente, meu amor. Aos meus pais, Luiz Carlos e Magarlete, e aos meus irmãos, Marcelo e Luana, pessoas fundamentais na minha vida. A todos pela confiança e incentivo constante nesta jornada.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço à Universidade pública e gratuita, por proporcionar os meios necessários à produção de conhecimento científico, aos professores do Departamento de Administração, de forma reservada, ao professor Maurício, que mais que um orientador é um amigo para todos os momentos da vida. Este sentimento é estendido também aos professores Dante, Linhares e Alessandra. Aos amigos Renato, Fabiana, Wanda e Jacinta, da Assessoria de Planejamento do SESC/SC que contribuíram de forma positiva, com certos pontos desta monografia, durante o tempo “livre” no ambiente de trabalho. Ao Luiz Sebastião, pela oportunidade de concretizar esta pesquisa no meio organizacional, no caso a empresa Imaginarium. A Alberto Gomes, pela amizade, e suas riquíssimas ilustrações “originais”, que sem elas este trabalho não seria o mesmo. A Helena Salles pelo apoio científico, e a todos aqueles, amigos e colegas, que contribuíram, de forma direta e indireta, para a concretização da presente pesquisa.*

## EPÍGRAFE

*“Fiz tudo com a coragem que só a  
ignorância permite”*

***Luiz Otávio Pôssas Gonçalves***  
*(criador e fundador da Kaiser)*

## RESUMO

O objetivo central desta monografia consiste em descrever a relação entre a geração de idéias e o tempo livre. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica minuciosa, descrição das principais concepções e abordagens acerca da geração de idéias, do tempo livre e, principalmente, da relação entre ambos. Através desta, pode-se ter subsídios para se propor uma metodologia que permita averiguar a relação proposta, de forma empírica, no caso, o Escritório de Criação da Imaginarium, cujo diagnóstico organizacional realizado enfocou a identificação de elementos sobre a geração de idéias e o tempo livre. Com isso, foi possível clarear alguns pontos (in) comuns, semelhantes e diferentes, que legitimaram estabelecer como verídica a relação entre a geração de idéias e o tempo livre. Mas foi, especialmente no capítulo que antecede as considerações finais, que a hora da verdade quanto à relação entre a geração de idéias e o tempo livre se revelou em sua maior plenitude nesta monografia, através do confronto entre as idéias expostas na revisão teórica e os fatos revelados na pesquisa do caso organizacional empírico. Dentre as conclusões obtidas, este estudo permitiu obter uma visão sistêmica da organização pesquisada, quanto aos processos de seu ambiente interno, assim como alguns elementos do seu ambiente externo, que facilitaram o ensejo da compreensão do contexto sócio-cultural em que a empresa está inserida.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE QUADROS .....	10
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 LIMITES DA MONOGRAFIA .....	17
1.5 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS .....	18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICA</b>	
2.1 A GERAÇÃO DE IDÉIAS .....	20
2.1.1 Potencial criativo .....	21
2.1.2 Criatividade .....	50
2.1.3 Processo criativo .....	69
2.1.4 Ambiente de trabalho criativo .....	95
2.2 O TEMPO LIVRE .....	103
2.2.1 A categoria tempo .....	104
2.2.2 A divisão do tempo .....	111
2.3 A RELAÇÃO ENTRE A GERAÇÃO DE IDÉIAS E O TEMPO LIVRE .....	128
2.3.1 Tempo “livre” no ambiente de trabalho? .....	128
2.3.2 Pontos (in) comuns .....	130
<b>CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS</b>	
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	136
3.2 COLETA DE DADOS .....	139
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS .....	147
3.4 LIMITES DA PESQUISA EMPÍRICA .....	148



## **CAPÍTULO IV – CASO EMPÍRICO ORGANIZACIONAL**

4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	150
4.2	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	154

## **CAPÍTULO V – REVISÃO TEÓRICA VERSUS CASO EMPÍRICO**

5.1	RESULTADOS .....	189
5.2	DESTAQUES .....	193

## **CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

6.1	CONCLUSÕES .....	197
6.2	RECOMENDAÇÕES .....	199

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	202
--------------------------	-----

<b>ANEXOS</b> .....	210
---------------------	-----

ANEXO A – Reportagem Imaginarium .....	211
--	-----

ANEXO B – Caso empírico do processo criativo segundo o modelo comportamental .....	215
--	-----

ANEXO C – Etapas do processo criativo por quinze estudiosos do assunto .....	216
--	-----

ANEXO D – Fontes geradoras de idéias .....	217
--	-----

ANEXO E – Imaginarium na Internet .....	220
---	-----

ANEXO F – Instrumento de coleta de dados – Questionário I .....	222
---	-----

ANEXO G – Instrumento de coleta de dados – Questionário II .....	225
--	-----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – A organização como um sistema interdependente .....	11
Figura 02 – Criatividade normativa e exploratória .....	54
Figura 03 – Hierarquia das necessidades humanas I .....	67
Figura 04 – Compactos na mente do indivíduo .....	83
Figura 05 – A geração de idéias por meio da combinação de compactos .....	84
Figura 06 – A mente humana criando .....	85
Figura 07– Correlação do modelo comportamental com o processo criativo .....	88
Figura 08 – Fatores críticos no processo criativo – Bloqueios .....	91
Figura 09 – Divisão do tempo total diário I .....	111
Figura 10 – Divisão do tempo total diário II .....	112
Figura 11 – Divisão do tempo total diário III .....	115
Figura 12 – Rizoma do ócio .....	121
Figura 13 – Esforço despendido à realização das necessidades humanas .....	132
Figura 14 – Hierarquia das necessidades humanas II .....	133
Figura 15 – Relação da escala da pergunta com o ambiente de trabalho .....	141
Figura 16 – As unidades de negócios que compõem a Imaginarium .....	151
Figura 17 – Estrutura organizacional do Escritório de Criação – Imaginarium .....	155

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – A evolução das organizações .....	12
Quadro 02 – Evolução das organizações - século XX .....	13
Quadro 03 – Qualidades criativas do comportamento do indivíduo I .....	28
Quadro 04 – Qualidades criativas do comportamento do indivíduo II .....	29
Quadro 05 – Perda da originalidade da infância para a vida adulta .....	45
Quadro 06 – Principais bloqueios que reprimem o potencial criativo individual .....	47
Quadro 07 – Breve esquema para utilização da criatividade .....	56
Quadro 08 – Modelo comportamental e processo criativo .....	87
Quadro 09 – Classificação de pesquisa do tipo qualitativa .....	137
Quadro 10 – Definição das opções de resposta do questionário secundário .....	141
Quadro 11 – Definição das opções de resposta do questionário secundário .....	142
Quadro 12 – Código da categoria pesquisada no questionário secundário .....	142
Quadro 13 – Definição das perguntas por categoria do questionário secundário .....	143
Quadro 14 – Acompanhamento dos questionários aplicados na organização estudada ....	156
Quadro 15 – Geração de idéias fora e dentro do ambiente de trabalho – estímulos .....	168
Quadro 16 – Resultado da mensuração dos dados – Apoio organizacional .....	173
Quadro 17 – Distribuição de freqüências – Apoio organizacional .....	174
Quadro 18 – Resultado da mensuração dos dados – Apoio da chefia .....	175
Quadro 19 – Distribuição de freqüências – Apoio da chefia I .....	175
Quadro 20 – Distribuição de freqüências – Apoio da chefia II .....	176
Quadro 21 – Resultado da mensuração dos dados – Apoio do grupo de trabalho .....	177
Quadro 22 – Distribuição de freqüências – Apoio do grupo de trabalho .....	177
Quadro 23 – Resultado da mensuração dos dados – Recursos materiais .....	178
Quadro 24 – Distribuição de freqüências – Recursos materiais I .....	178
Quadro 25 – Distribuição de freqüências – Recursos materiais II .....	179
Quadro 26 – Resultado da mensuração dos dados – Desafio a tarefa .....	179
Quadro 27 – Distribuição de freqüências – Desafio a tarefa .....	180
Quadro 28 – Resultado da mensuração dos dados – Liberdade e autonomia .....	180
Quadro 29 – Distribuição de freqüências – Liberdade e autonomia I .....	181
Quadro 30 – Distribuição de freqüências – Liberdade e autonomia II .....	181
Quadro 31 – Resultado da mensuração dos dados – Impedimentos organizacionais .....	182
Quadro 32 – Distribuição de freqüências – Impedimentos organizacionais I .....	183
Quadro 33 – Distribuição de freqüências – Impedimentos organizacionais II .....	183
Quadro 34 – Resultado da mensuração dos dados – Sobrecarga de trabalho .....	184
Quadro 35 – Distribuição de freqüências – Sobrecarga de trabalho .....	185
Quadro 36 – Síntese resultante da análise da geração de idéias no ambiente de trabalho..	186

# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Numa conjuntura mundial em que o cotidiano de uma sociedade é permeado de mudanças e transformações nos mais diversos aspectos, torna-se necessário contextualizar o cenário sócio-econômico brasileiro. O intuito é transparecer, por meio de estudos acadêmicos, as tendências e as repercussões de tais mudanças e transformações na área organizacional.

Nesse contexto, insere-se a administração como sendo a atividade de trabalhar com as pessoas e recursos (humanos, financeiros, físicos, informação), para atingir os objetivos da organização.

Em outras palavras, administração é “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização, e de usar todos os recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (Stoner, 1995, p. 04).

As organizações, em seu sentido, representam um conjunto de pessoas que se relacionam entre si de modo a que isso lhes facilite atingirem os objetivos comuns. Percebe-se que a organização é vista sob o enfoque sistêmico, possuindo um conjunto de partes interdependentes, que processa recursos em produtos, além de possuir uma série de sistemas e subsistemas interdependentes, como é demonstrado na Figura 01:

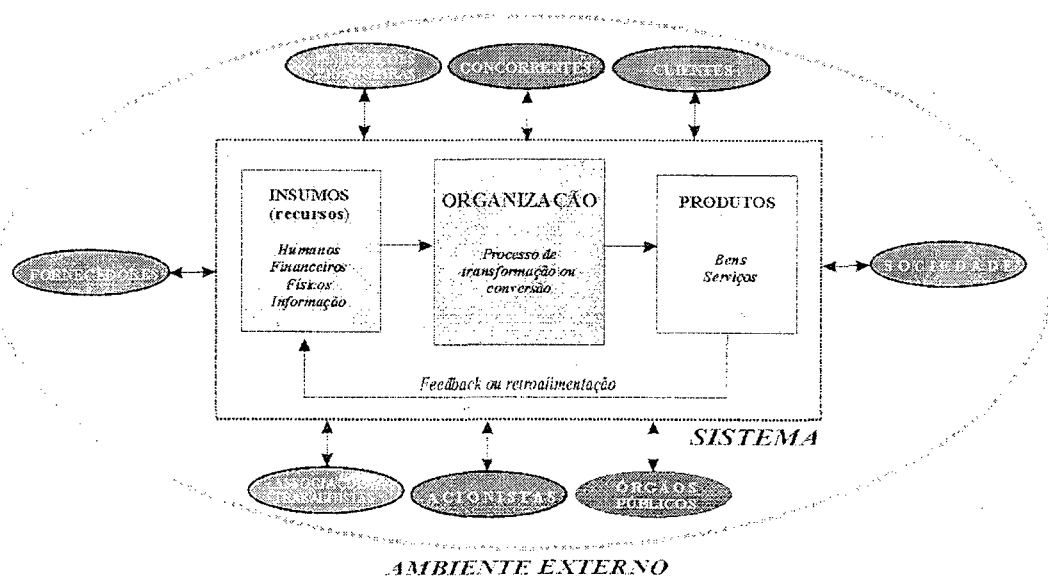


Figura 01 - A organização como um sistema interdependente. Elaboração própria.

A figura anterior demonstra os subsistemas interdependentes de um sistema organizacional, assim como os demais sistemas organizacionais ou organizações que influenciam direta e indiretamente as organizações no seu ambiente. Neste sentido, Bertalanffy (1973) aponta a necessidade de estudar não somente partes e processos isoladamente, mas, também, de resolver os decisivos problemas encontrados nas organizações e na ordem que os unifica.

Para o mesmo autor, esse fenômeno é “resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo” (BERTALANFFY, 1973, p.53). Além disso, é importante destacar que a configuração organizacional, acima demonstrada, é meramente ilustrativa, não padrão, sendo variável a sua aplicação nas organizações, dependendo do segmento em que atuam.

Ao longo do tempo, as organizações defrontaram-se com uma variedade de alterações, modificações e aprimoramentos em seus respectivos ambientes, ou seja, mudanças organizacionais. Isso proporciona evidenciar paralelamente uma dinâmica que está relacionada com a história e o desenvolvimento da humanidade, fato esse que pode ser observado no Quadro 01, que demonstra a evolução das organizações:

Quadro 01 - A evolução das organizações

	<b>Reativa</b>	<b>Sensível</b>	<b>Pró-ativa</b>	<b>Novo paradigma</b>
<b>Referência tempo</b>	<b>Passado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>	<b>Fluir</b>
<b>Foco</b>	Difuso	Ênfase na produção	Ênfase nos resultados	Qualidade, crescimento pessoal
<b>Planejamento</b>	Justificativas, pouco planejamento	Planos para situações previstas	Estratégico	Evolução guiada pela intuição
<b>Modalidade de mudança</b>	Punitiva	Adaptativa	Planejada	Programada
<b>Administração</b>	Decisões implantadas de cima para baixo, punições previstas	Através de coordenação	Por alinhamento	Oferece visão e liderança
<b>Estrutura</b>	Fragmentada	Hierárquica	Organização-matriz	Redes autogeridas
<b>Perspectiva individual</b>	Autocentrada, pessoal	Desempenho em equipe	Eficiência da organização	Cultura, nação, mundo
<b>Motivação presumida</b>	Evitar dor, recompensas imediatas	Recompensas de status e econômicas	Contribuição e reconhecimento	Auto-realização pessoal
<b>Desenvolvimento através de</b>	Continua sobrevivência	Coesão	Sintonia com o bem-estar do todo	Continua transformação
<b>Comunicação</b>	Ordens e incentivos de cima para baixo	De cima, alerta a retornos de baixo	Livre fluxo entre níveis superior e inferior	Comunicação por empatia através de toda a rede
<b>Liderança</b>	Compulsória	Por exortação	Pela estipulação de um propósito coletivo	Pelo fortalecimento de todos

Fonte: Adams (apud HARMAN; HORMANN, 1997, p.178).

Nota-se que, no quadro apresentado anteriormente a respeito do novo paradigma das organizações, o item ‘desenvolvimento através de: contínua transformação’ se reflete numa “maior participação dos funcionários e em sua identificação com a empresa; em mais flexibilidade e criatividade; num maior índice de confiança e em maior integridade; em maior simetria entre acionistas, administradores e gerentes, funcionários, clientes e a comunidade” (HARMAN; HERMANN, 1997, p.176).

Assim como esses autores, com vistas a corroborar a apresentação da evolução das organizações, e suas principais características, Chiavenato (1998) ilustra tal evolução em três fases distintas no decorrer do século XX:

Quadro 02 - Evolução das organizações - século XX.

	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Períodos</b>	<b>1900 - 1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Após 1990</b>
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modo de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998, p.23).

Dentro da evolução das organizações, apresentada na ilustração anterior, verifica-se que foram diferentes épocas para diferentes tipos de sociedades e estruturas, quando a humanidade foi atingindo o seu desenvolvimento natural e progressivo e as organizações foram ganhando

papéis cada vez mais significativos, que repercutem na sociedade e nas vidas das pessoas, de modo cada vez mais freqüente.

Observando a dinâmica apresentada até o momento, percebe-se que na era da informação, em relação à cultura organizacional, ocorre uma valorização do conhecimento e da criatividade numa estrutura flexível. Tais fatores levam a considerar a existência de novas tendências nas organizações, como o ócio criativo, tese idealizada pelo sociólogo italiano Domenico de Masi, que vem ganhando evidência e interesses no meio empresarial, dentre outros motivos, por valorizar e estimular a competição, a inovação e a produtividade.

O ócio criativo caracteriza-se pelo processo de geração de idéias em que o indivíduo possui tempo livre para desenvolvê-las, seja no ambiente de trabalho ou não. Essa abordagem é, também, um novo modelo, que consiste em um *modus operandi*, ou seja, uma modalidade individual e coletiva que integra, simultaneamente, o trabalho, o estudo e o lazer ao longo da vida, como pode ser observado abaixo:

O ócio criativo é aquela trabalhadeira mental que acontece até quando estamos fisicamente parados, ou mesmo quando dormimos à noite. Ociar não significa não pensar. Significa não pensar regras obrigatórias, não ser assediado pelo cronômetro, não obedecer aos percursos da racionalidade e todas aquelas coisas que Ford e Taylor tinham inventado para bitolar o trabalho executivo e torná-lo eficiente. [...] o ócio é necessário à produção de idéias e as idéias são necessárias ao desenvolvimento da sociedade (MASI, 2000b, p.223).

Desse modo, analisando a evolução das organizações e suas tendências, evidencia-se que o ócio criativo será um importante referencial para se pesquisar e compreender a relação entre a geração de idéias e o tempo livre nas organizações brasileiras.

Logo, repara-se a necessidade de se estudar alguma organização que se considera ou é considerada criativa no mercado brasileiro, para que tal pesquisa não se torne somente um instrumento teórico, mas, também, um reflexo de alguns elementos das atuais práticas administrativas organizacionais. Para este estudo, foi escolhida a empresa Imaginarium.

O problema na efetivação da pesquisa é caracterizado pela falta de informações sobre a relação entre a geração de idéias e do tempo livre nas organizações brasileiras, bem como de elementos que proporcionem a observação da existência, no ambiente de trabalho, do ócio criativo, numa sociedade onde prepondera a cultura competitiva do mercado, ou seja, da racionalidade econômica vigente.

Nesse sentido, considerando as constatações apresentadas, esta monografia possui como tema central a geração de idéias e o tempo livre nas organizações brasileiras, possuindo como questão norteadora de sua problemática a seguinte pergunta:

*Qual a relação entre a geração de idéias e o tempo livre nas organizações brasileiras?*

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos deste trabalho, os quais foram divididos em geral e específicos.

### **Objetivo geral**

Descrever a relação entre a geração de idéias e o tempo livre no Escritório de Criação da Imaginarium.

### **Objetivos específicos**

- Estudar as principais concepções e abordagens acerca da geração de idéias, do tempo livre e da relação entre ambos;
- Realizar um diagnóstico organizacional para ilustrar o objeto de estudo;
- Identificar, na organização estudada, a relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O século XX se configurou como o século das transformações, cuja base de ação organizacional foi, e continua sendo, os paradigmas de gestão. No início do século XXI, na chamada era do conhecimento, evidencia-se, num contexto mais amplo, a necessidade de gerenciar, de forma contínua os processos de mudança no comportamento organizacional.



Percebe-se, paulatinamente, que as organizações, na conquista de vantagens competitivas sustentáveis num mercado de grandes transformações, adquirem aos poucos consciência da importância do papel de seus colaboradores nesse processo. Tais aspectos têm exigido das organizações, com auxílio das instituições de ensino, uma revisão de seus modelos de administração.

Atualmente, observa-se, como alternativa para esse contexto, uma valorização da criatividade, a qual é atribuída à necessidade das organizações de trazerem à tona soluções ágeis para um ambiente onde os processos de mudança são contínuos, para que as mesmas possam ser eficientes na sua visão e eficazes na sua missão, sem deixar de privilegiar a competência e o talento humano. Face às colocações apresentadas, procurar-se-á estudar a empresa Imaginarium, além da curiosidade e afinidade, mas, principalmente, por esta ser considerada uma empresa criativa, conforme dados da revista VOCÊ S.A., de dezembro de 2001<sup>1</sup>.

Este trabalho de conclusão de estágio é relevante, pois visa identificar, por meio de diagnóstico organizacional, as ações e os processos empresariais que estão sendo exercidos atualmente nas organizações brasileiras, especificamente, no caso da Imaginarium. Logo, buscar-se-á, num segundo momento, confrontar os dados empíricos com a revisão teórica presente nesta pesquisa.

Percebe-se, de antemão, a importância implícita de realizar a pesquisa, no sentido de contribuir com o desenvolvimento e aprimoramento da própria área de administração, e explícita, ao possibilitar a inserção do acadêmico, antes de tornar-se administrador no meio empresarial. Além de tornar este estudo disponível à comunidade universitária, ao seu término, apontando elementos que sirvam para o aperfeiçoamento das técnicas e processos da organização estudada no tocante à relação entre a geração de idéias e o tempo livre na esfera do trabalho num cenário competitivo.

A oportunidade presente na temática e na proposta da pesquisa é externalizada em dois pontos. O primeiro ponto consiste na possibilidade de propiciar algo que interfira positivamente no desenvolvimento sócio-econômico da sociedade que está ao redor das organizações a serem pesquisadas, bem como os demais subsistemas ou agentes interagentes (fornecedores, concorrentes, clientes, instituições financeiras, associações trabalhistas, acionistas e órgãos públicos), além da própria organização. O segundo ponto, através do

---

<sup>1</sup> Cf. Anexo A - Reportagem Imaginarium.

entendimento de palavras que, segundo Pereira (2000), parecem óbvias nos dias atuais, mas não o são, denominadas sinteticamente na sigla “CIF”, como sendo “Criatividade, Inovação e Flexibilidade”. Assim, este trabalho se concentrará no quesito criatividade, a ser visto no composto que integra a relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

Este estudo também se justifica pela sua originalidade ao trazer um tema contingencial em voga no meio empresarial mundial e brasileiro para o meio acadêmico do Estado de Santa Catarina, comparando as generalidades do tema, em sua maioria importadas, com as especificidades da realidade a ser investigada neste trabalho, no caso, a empresa Imaginarium, 100% brasileira, que possui uma de suas três unidades de negócios em Florianópolis – SC, o assim denominado Escritório de Criação.

A originalidade deste estudo também é evidenciada enquanto pesquisa qualitativa, pois, ao colher as informações sobre as percepções dos entrevistados, percebeu-se um modo particular, individual e original de cada indivíduo em expressar-se, que de certa forma, retrata o momento vivenciado na empresa estudada, e que provavelmente seria diferente, se esta pesquisa fosse realizada em outro momento ou circunstâncias.

Finalmente, pode-se dizer que a pesquisa possui argumentos que justificam a sua importância, relevância e originalidade, conseqüentemente, a sua realização, com vistas ao alcance de seus objetivos e à resolução de sua problemática.

#### 1.4 LIMITES DA MONOGRAFIA

Os resultados e as conclusões obtidos nesta monografia foram válidos e exclusivos, especificamente quanto ao caso organizacional estudado. Desse modo, um dos limites desta monografia transparece pela sua não generalização prática, ou seja, este referencial é um estudo específico, pelo fato de refletir a organização pesquisada, o que, necessariamente, não seria semelhante em outras organizações com características distintas àquela que foi, aqui, estudada. Não obstante, este estudo poderia servir, com certas modificações e adaptações, à outras aplicações organizacionais, envolvendo a geração de idéias, o tempo livre e a relação entre ambos.

Além disso, o estudo entre a geração de idéias e o tempo livre expressou, de maneira não intencional, uma certa ênfase à geração de idéias, mais do que ao tempo livre. Esse outro limite é sustentado devido ao fato de o contexto sócio-cultural enfatizar mais a geração de

idéias, de maneira isolada, e, em raras exceções, englobando o tempo livre, e isso aconteceu, também, por não ser comum, realizarem-se estudos sobre tempo livre nas organizações, objeto de estudo desta monografia.

## 1.5 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Observando as idéias de Richardson (1989), percebeu-se a necessidade de definir os principais termos relevantes nesta monografia, a fim de proporcionar uma observação ou mensuração das relações envolvidas no fenômeno estudado, de maneira adequada e específica. Sendo assim, os termos considerados relevantes foram descritos a seguir.

### **Geração de idéias**

É o processo de dar origem e concretizar algo de maneira intencional ou casual, que leva em consideração as qualidades em potencial e a experiência vivida de qualquer indivíduo ou organização, na qual a determinação “criativa” é realizada, estimulada e/ou inibida, tanto pelo próprio indivíduo ou organização, quanto pela sociedade à qual pertence, variando em relação à sua grandeza em um determinado contexto.

### **Tempo livre**

É aquela fatia do tempo total diário ocupada com atividades específicas, decididas livremente pelo indivíduo em qualquer espaço, inclusive no ambiente de trabalho, desde que a decisão tomada vise atender uma necessidade ou desejo e proporcione satisfação ao próprio indivíduo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido, além deste capítulo introdutório, em cinco capítulos, os quais serão descritos sucintamente, a seguir.

No capítulo II, é discutida a revisão teórica, após ter sido realizado um minucioso levantamento de referenciais teóricos acerca dos seguintes assuntos, relativos à problemática desta pesquisa. São eles, a geração de idéias e o tempo livre e a relação entre ambos.

Já, no capítulo III, são demonstradas as considerações metodológicas utilizadas na pesquisa, seja a respeito de seu delineamento, instrumentos de coleta e análise de dados, além das limitações evidenciadas no decorrer da pesquisa.

No capítulo IV, é comentada a realização da pesquisa de campo e do estudo de caso, na organização investigada, com base na revisão teórica e na metodologia já mencionadas, seguida de apresentação, análise e discussão dos dados coletados na empresa pesquisada.

Por sua vez, o capítulo V, visa realizar um confronto entre os principais pontos importantes da revisão teórica e os elementos identificados no caso empírico organizacional, com a premissa de apontar os resultados obtidos, assim como os principais destaques, frente ao problema dessa pesquisa.

Por fim, no capítulo VI, são apontadas as considerações sobre a pesquisa como um todo, desde a sua proposta até a sua conclusão, assim como as recomendações cabíveis, para uma posterior investigação.

## CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo, composto pela revisão teórica, visa discutir e definir os temas que hão de orientar o estudo em questão, bem como descrever os referenciais teóricos, com a comparação de idéias de vários autores e especialistas. Os dois temas principais desta pesquisa são: a geração de idéias e o tempo livre.

A abordagem teórica inicia-se pela geração de idéias, composta por tópicos como potencial criativo, criatividade, processo criativo e ambiente de trabalho criativo, seguido pelo tempo livre, que integra outros tópicos como a categoria tempo e dicotomia do tempo livre. E, finalmente, buscando-se a concentração no objetivo central da pesquisa, são apresentados elementos que demonstram a relação da geração de idéias e o tempo livre.

Na consulta dos referenciais teóricos existentes, percebeu-se que estes temas são geralmente diferenciados de forma insuficiente na literatura específica, prejudicando, conseqüentemente, o desenvolver da pesquisa e o alcance dos resultados. Por essa razão, pretende-se definir e limitar os temas na maneira seqüencial apresentada, sem obedecer a nenhum ordenamento especial. Acredita-se que esses temas serão fundamentais para que se possa responder à questão problema e alcançar os objetivos principais desta pesquisa.

### 2.1 A GERAÇÃO DE IDÉIAS

Para iniciar a descrição acerca da geração de idéias, é necessário entender a sua importância, especificamente nas organizações inseridas no contexto brasileiro. Que, para sobreviver em um ambiente mutável como esse, torna-se necessário que as organizações tomem consciência de que suas ferramentas básicas são: flexibilidade estrutural, capacidade de adaptação rápida, competência profissional, excelência de produto e tecnologia. Tudo isso vislumbrando a conquista de um diferencial competitivo que garanta seu sucesso. Nesse contexto, insere-se a geração de idéias.

A geração de idéias auxilia na conquista desse diferencial competitivo. Segundo, Thompson (1995, p.26), a pessoa criativa ou “o gerador de idéias é aquele que a maioria de nós chama de criativo”. Isso significa, de forma simplista, um processo pelo qual se concebe

algo novo, único, original. A seu respeito ainda são feitas muitas confusões decorrentes de percepções errôneas que a colocam como um talento natural e que, dessa forma, não pode ser ensinada ou desenvolvida ou, ainda, como sendo um processo estritamente individual e jamais grupal ou organizacional.

É essencial que as empresas viabilizem, por intermédio de suas equipes de trabalho, a alavancagem de seu potencial criativo. O ambiente organizacional deve ser propício ao desenvolvimento da criatividade, permitindo a livre geração de idéias, intercâmbio possa gerar produtos e serviços inovadores.

Hoje, mais do que nunca, essas percepções precisam ser questionadas, discutidas e exploradas, para que os profissionais se desenvolvam e se realizem, enquanto seres humanos potencialmente criativos e possam ampliar sua contribuição para o desenvolvimento das organizações onde atuam.

Dessa forma, para compor os alicerces teóricos acerca da geração de idéias, serão apresentados, a seguir, referenciais como: potencial criativo, criatividade, processo criativo e ambiente de trabalho criativo.

### **2.1.1 Potencial criativo**

Para melhor compreensão do potencial criativo, foram definidos três sub-tópicos para auxiliar na sua concepção. Desse modo, verificar-se-á o potencial criativo como parte integrante da natureza do indivíduo, resultado de suas qualidades individuais que, ao serem estimuladas, podem favorecer e/ou reprimir o desenvolvimento desse potencial.

#### **a) A natureza do indivíduo**

Diversos estudiosos sustentam a tese de que as pessoas fazem uso limitado de seu potencial criativo, como Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.9) ao mencionarem que “Frederick Taylor, pioneiro da gerência científica das pessoas, observava no começo do século que muitos trabalhadores viviam e morriam sem ter desenvolvido mais do que 10% das suas habilidades em potencial”.

Essa tese parte do pressuposto de que todos os indivíduos são criativos, de diversas maneiras e diferentes graus. Taylor (1976, p.29) afirma que os pesquisadores aceitam, “em sua

maioria, que em geral todas as pessoas tem potencial criativo, embora existam largas diferenças quanto ao grau” do potencial criativo para os vários campos de atividades humanas e nos modos singulares de cada um exprimir sua criatividade.

Na visão de Kneller (1978), esse pressuposto é satisfatório, muito embora não existam provas concretas de que todas as pessoas sejam igualmente dotadas de potencial criativo ou que a sua diversidade não possua muita variação quanto à sua grandeza. Ainda, Kneller (1978) sustenta que esta variação ocorre em maior freqüência devido à frustração ou falta de êxito na realização do potencial criativo inerente, mais do que às limitações originais, existentes no indivíduo.

Para fortalecer a veracidade do pressuposto apresentado de que todo o indivíduo possui potencial criativo, legitimando como um fato da humanidade no tocante a geração de idéias

[...] as pesquisas têm mostrado, e muitos são os dados acumulados, sobretudo nestas últimas décadas, é que todo ser humano é criativo (alguns mais, outros menos, dependendo de inúmeras variáveis) e que os poderes da mente humana, ainda pouco explorada, são, sem sombra de dúvida, ilimitados (ALENCAR, 1995, p.26, grifo nosso).

Com esse argumento, a autora desfiáz, de forma incipiente, alguns mitos quanto ao potencial criativo. Um deles é que ele seja um dote natural presente somente em algumas pessoas. Diante desse mito, Novaes (1977, p.70) eleva sua posição contrária ao exposto, defendendo que o desenvolvimento do potencial criativo “[...] pressupõe inicialmente promover não só atividades criadoras, mas sobretudo atitudes, excluindo-se o princípio simplista de que o indivíduo é criador apenas por efeito de hereditariedade”.

Outro mito tem sido inferir que o desenvolvimento do potencial criativo depende exclusivamente de aspectos ou qualidades intrapessoais, desconsiderando variáveis externas como a sociedade e o ambiente de trabalho. Ambos os assuntos, qualidades intrapessoais e ambiente de trabalho voltados à geração de idéias serão observados em maior profundidade mais adiante.

Frente aos dois mitos apresentados, Campos (1987), aproveitando o ensejo da citação de Alencar (1995), reitera que:

Nunca é demais enfatizar que **todos os indivíduos têm potencial criador**, podendo desenvolvê-lo em diferentes níveis de intensidade, mas esse desenvolvimento está ligado às condições encontradas [...] não só na

estrutura física [...] como também no ambiente psicológico, de inegável importância, porque implica os valores sociais envolvidos (CAMPOS, 1987, p.13, grifo nosso).

Zanella (2002) complementa o posicionamento apresentado por Campos (1987), enfatizando que os pesquisadores que estudam o assunto reconhecem que o potencial criativo pode ser revelado em todas as idades, etnias e empreendimentos humanos, não se restringindo a um exclusivo momento da vida ou da idade do indivíduo.

Ambos os mitos estão presentes na realidade de muitas pessoas ao longo de suas vidas por consequência do pensamento convergente ou linear, que vigora nos sistemas de educação atuais no Brasil e no mundo, onde o potencial criativo é visto, ora uma questão de tudo ou nada, ora ser ou não criativo. Alencar (1995, p.26) demonstra que “esta idéia está profundamente arraigada no pensamento de muitos educadores [e profissionais], que enunciam com freqüência: ‘eu não tenho a menor criatividade’ ou ‘os meus alunos [companheiros de trabalho] não são nem um pouco criativos’ ”.

Percebe-se que o indivíduo nasce com o seu potencial criativo e começa, desde cedo, a ser bloqueado pela sociedade. O sistema educacional treina as pessoas para acharem a resposta convencionalmente correta, não estimulando a produção de novas idéias, de alternativas, ou seja, a geração de idéias.

Para Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993), para descobrir o potencial criativo de cada pessoa é necessário sensibilidade em tentar conhecer até que ponto a criatividade está relacionada com a personalidade de cada indivíduo. Ostrower (1999, p.27) corrobora, fornecendo a sua concepção sobre a ligação da sensibilidade humana com o potencial criativo, que é algo que “se refaz sempre. A produtividade do homem, em vez de se esgotar, liberando-se, se amplia”.

A respeito da colocação anterior, em que o destaque vai para a criatividade como potência, e que se refaz sempre, está agregada a idéia de que ao liberar o potencial criativo, este se amplia, ao invés de se esgotar na produtividade dos indivíduos ao longo da história. Frente a isso, Rogers (1991) aponta três processos associados no indivíduo, para que se possa fazer uso e liberar de maneira inicial, o potencial criativo. São eles:

- a) Aceitar de maneira incondicional a possibilidade de fazer uso de seu potencial criativo;



- b) Evitar ao máximo realizar julgamentos sobre a sua pessoa, empregando referências externas;
- c) Fazer uso de empatia para compreender, por meio do conhecimento do outro, seus sentimentos e idéias.

Já, Wechsler (1998, p.64), aponta três fatores interdependentes para que o potencial criativo se realize individualmente.

- Motivo – o desejo de ser criativo, a crença de que podemos ser criativos;
- Meios – habilidades necessárias, conhecimentos apropriados;
- Oportunidade – consciência de oportunidades em potencial, criar oportunidades, lidar com as pressões contra a criatividade.

Dessa forma, seguindo as idéias de Wechsler (1998) e Basto (2000), considera-se que o desenvolvimento do potencial criativo estaria pautado em:

- Ineditismo e originalidade – capacidade de construir a partir de um aprendizado anterior, de gerar um número infinito de idéias. Para tanto, é imprescindível que desbloqueemos nosso cérebro, através de exercícios que possibilitem a fluência e a liberdade para criar;
- Disposição de aprender – devemos estar sempre abertos ao novo, à aquisição de novos conhecimentos. O processo de aprendizado se dá no grupo e com o grupo, seja ele social ou de trabalho. A forma como ocorre a geração do conhecimento no grupo é de vital importância, já que demonstra o nível de relacionamento interpessoal, a capacidade de comunicação, o nível de cooperação e o apoio da liderança na geração de idéias novas;
- Capacidade inovativa – não basta apenas que as pessoas sejam capazes de gerar um número infinito de novas idéias, mas que, principalmente, sejam capazes de agregarem valor a essas idéias, a partir de um objetivo claro e definido. Para

tanto, a liberdade de expressão no grupo é fundamental. Nesse sentido, a espontaneidade no grupo deve ser desenvolvida e estimulada constantemente;

- Capacidade de gerar novos conhecimentos – implica a capacidade de interagir com as diversas áreas do conhecimento. Numa equipe de desenvolvimento, essa atitude é fundamental, já que geralmente está composta por profissionais de diversas áreas que precisam estar juntos num determinado projeto, durante um determinado período de tempo. Um outro aspecto a ser considerado é a capacidade de gerar novos conhecimentos a partir de experiências passadas, bem como o de gerar conhecimento a partir da identificação de oportunidades;
- Constante processo de autoconhecimento - desenvolver a capacidade de percepção de si mesmo, seus valores, crenças, limitações, potencialidades, motivações e necessidades é fundamental para que se possa conviver em grupo, pois é a partir do processo de autoconhecimento que se passa a perceber e aceitar melhor os outros. Compreender e aceitar as diferenças significa estar aberto para o crescimento individual e grupal.

Finalmente, considerando o exposto até o momento, quanto à natureza do indivíduo em relação ao potencial criativo, serão enfocadas, a seguir, as qualidades individuais ou intrapessoais favoráveis à criatividade.

## **b) Qualidades criativas dos indivíduos**

As qualidades ou características da personalidade que levam a considerar um indivíduo criativo variam em sua quantidade e qualidade, de acordo com cada estudioso da área. Alguns estudiosos reúnem essas qualidades individuais favoráveis à criatividade, de forma categórica pela constituição de grupos ou tipos de características semelhantes. Outros estudiosos não realizam essa distinção por tipologia ou grupo afim; simplesmente demonstram os traços mais comuns no perfil da pessoa criativa. Contudo, com vistas a tornar essa revisão teórica mais rica em conteúdo sobre a geração de idéias, neste tópico, serão expostas as duas formas, por

categorias e de maneira singular. Ambas são formas de caracterizar o comportamento criativo dos indivíduos. Osborn (1965) classificou as qualidades criativas no indivíduo em quatro formas:

- Absortivas – refere-se à observação minuciosa, visando captar informações, para a busca de solução de problemas;
- Retentiva – consiste na capacidade de retenção de informações, isto é, quanto mais informações foram captadas e gravadas na memória, maior será a compreensão sobre determinado fato ou assunto;
- Raciocinativa – capacidade de analisar e julgar os fatos observados e compreendidos;
- Criativa – é a possibilidade de visualizar, prever e gerar idéias, que só é viabilizada quando o cérebro do indivíduo detém uma enorme variedade de informações, possibilitando a associação de idéias.

Segundo Taylor (1976), as qualidades criativas do indivíduo podem ser organizadas em três grupos:

- Intelectuais – são características como fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, avaliação e demais elementos que compõem a memória e a cognição;
- Motivacionais – são características como interesse, prazer, autoconfiança, necessidade de variedade, tolerância à ambigüidade, dedicação e satisfação pelo trabalho;
- Personalidade criativa – são características que reúnem ousadia, coragem, independência, persistência, imaginação, iniciativa e otimismo.

Na visão de Torrance (1976), seguindo as idéias de J. P. Guilford, apresentadas a partir de 1950, como sustenta Kneller (1978), as características da personalidade criativa de cada

indivíduo podem ser classificadas, também, em três grupos de qualidades específicas, mais ligadas à capacidade de pensar de forma criativa:

- Cognitivas – enfatizam características como a fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, e quatro feitos específicos como gerador, conceitualizador, otimizador e implementador. Ou seja, refere-se ao reconhecimento da informação, a fim de tornar a pessoa mais consciente de alguma coisa;
- Produtivas – compõem características relacionadas à utilização de produtos com funções já organizadas, gerando descobertas de respostas previsíveis e convencionais. No uso da informação, a produção estaria ligada à geração de nova informação;
- Avaliativas – são aquelas características que determinam o julgamento a respeito dos produtos com funções já organizadas e conhecidas quanto à sua adequação, conveniências e certeza de utilização. Enfim, essas características são avaliativas no julgamento daquilo que é produzido.

Sob outro ponto de vista, Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) reúnem as qualidades criativas individuais em quatro tipos:

- Cognitivas – agrupam características intelectuais da pessoa;
- Somáticas – compostas pelas características fisiológicas do indivíduo;
- Afetivas – reúnem características relacionadas ao sentimento e a estética do indivíduo;
- Volitivas – como características morais e sócias relevadas pelo indivíduo.

Por outro lado, Amabile (1999) reúne as características criativas individuais em três conjuntos distintos. São eles:

- Expertise – corresponde às características criativas que envolvem conhecimento técnico e intelectual acumulado no indivíduo;
- Motivacional – reúne características como interesse, prazer, satisfação pelo trabalho, sendo que as recompensas e os reconhecimentos vão além do plano material;
- Raciocínio criativo – são aquelas características que determinam a flexibilidade e a imaginação no tratamento de problemas.

Percebe-se nas quatro categorizações apresentadas, a existência de qualidades e características criativas individuais, semelhantes e complementares, entre si. Isso demonstra a diversidade de concepções sobre o mesmo tema, no caso, as qualidades criativas individuais representativas no processo de geração de idéias. Diante desse fato, não pretende-se ater, em especial, a nenhuma destas categorizações apresentadas, simplesmente elas serão consideradas como um todo.

Sendo assim, serão enfocadas as qualidades criativas individuais que, de maneira geral, caracterizam o comportamento criativo, seja sob a ótica de Torrance (1976), ou de Ayan (1998). Vale destacar que, em ambas as relações de qualidades criativas do comportamento do indivíduo, tomou-se como base pessoas altamente criativas, independentemente do processo criativo utilizado.

**Quadro 03 – Qualidades criativas do comportamento do indivíduo I**

Item	Qualidade criativa individual
1	Aceita desordem
2	Aventuroso
3	Afeição forte
4	Altruísta
5	Consciente de outros
6	Sempre perplexo diante das coisas
7	Atraído para desordem
8	Atraído para o misterioso
9	Tenta serviços difíceis
10	Exteriormente tímido
11	Construtivo na crítica
12	Corajoso
13	Convenções conscientes
14	Desafia convenções de cortesia
15	Desafia convenções de saúde

Item	Qualidade criativa individual
43	Não é popular
44	Extravagância de hábito
45	Persistente
46	Fica preocupado com um problema
47	Prefere idéias complexas
48	Inquiridor
49	Radical
50	Sensível a estímulos externos
51	Sensível a idéias alheias
52	Retrocede as vezes
53	Rejeição de supressão
54	Rejeição de repressão
55	Reservado
56	Resoluto
57	Arrogante

16	Desejos de sobressair-se
17	Determinação
18	Hierarquia de valores diferenciada
19	Descontente
20	Perturba organização
21	Dominador – não no sentido de poder
22	Emocional
23	Emocionalmente sensível
24	Enérgico
25	Descobridor de defeitos
26	Não teme ser considerado diferente
27	Toda parada está fora de cadência
28	Cheio de curiosidade
29	Ativo e satisfeito consigo mesmo
30	Gosta de solidão
31	Independente no julgamento
32	Independente no pensamento
33	Individualista
34	Intuitivo
35	Industrioso
36	Introvertido
37	Faz as coisas fora de hora
38	Tem falta de capacidade comercial
39	Comete erros
40	Nunca se aborrece
41	Inconformista
42	Não é hostil ou negativista

58	Impetuoso
59	Consciente de si próprio
60	Autoconfiança
61	Auto-suficiente
62	Senso de destino
63	Senso de humor
64	Sensível a beleza
65	Evita o poder
66	Sincero
67	Não interessado em minúcias
68	Especulativo
69	Animado em discórdância
70	Tem objetivos distantes
71	Obstinado
72	Temperamental
73	Tenaz
74	Emoções ternas
75	Tímido
76	Meticuloso
77	Desinteressado por poder
78	Um tanto inculto e primitivo
79	Simple e ingênuo
80	Não aceita palavras de alguém
81	Visionário
82	Versátil
83	Disposto a assumir riscos
84	Um tanto retraído e quieto

Fonte: Adaptado de Torrance (1976), Alencar (1986) e Pinto (1996, p.28-29).

#### Quadro 04 – Qualidades criativas do comportamento do indivíduo II

Item	Qualidade criativa individual
1	Adaptável
2	Assertivo
3	Ativo
4	Aventureiro
5	Bem-humorado
6	Brincalhão
7	Céptico
8	Cínico
9	Confiante
10	Confuso
11	Crítico
12	Curioso
13	Determinado
14	Diligente
15	Dinâmico
16	Distante
17	Distraído
18	Entusiasmado
19	Espontâneo
20	Excitável
21	Flexível
22	Idealista

Item	Qualidade criativa individual
23	Imprevisível
24	Impulsivo
25	Independente
26	Inteligente
27	Intolerante
28	Introvertido
29	Inventivo
30	Irritado
31	Mente-aberta
32	Obcecado
33	Original
34	Perceptivo
35	Persistente
36	Perspicaz
37	Preocupado
38	Rebelde
39	Rico em recursos
40	Sensível
41	Teimoso
42	Tenso
43	Tolerante ao risco
44	Versátil

Fonte: Ayan (1998, p.25).

A seguir, as qualidades criativas do indivíduo, mais evidentes nas referências consultadas sobre o tema desta monografia, serão descritas sem o compromisso de ater-se às concepções de um ou dois estudiosos do assunto. Tais qualidades serão exibidas de maneira avulsa, sem agrupamento ou tipologia, com o intuito de facilitar a compreensão dos traços que visam caracterizar as pessoas criativas, cuja a direção esteja voltada ao favorecimento do desenvolvimento do potencial criativo. Mas, antes de apresentá-las, Mason (1974, p.44) revela certas restrições pertinentes às próprias qualidades criativas individuais, a seguir:

- Nenhuma das qualidades criativas a serem apresentadas, em si mesmas, tornam um indivíduo necessariamente criativo;
- Todas as qualidades criativas individuais indicam exclusivamente “um **potencial para a criatividade**” (MASON, 1974, p.44, grifo nosso);
- Nenhum indivíduo possui todas as qualidades criativas no mesmo grau;
- Em síntese, é possível um indivíduo desenvolver todas essas qualidades criativas em si, mediante uma concentração de esforços conscientes em cultivá-las.

Dessa forma, foram consideradas dezesseis qualidades criativas mais evidentes na literatura especializada em geração de idéias e criatividade, as quais foram organizadas por ordem alfabética. São elas:

#### **A – Ambição**

Essa característica tende a expressar uma idéia errônea e a ser, em muitos casos, uma motivação individual para lograr ou enganar alguém. Em contrapartida, quando se refere ao potencial criativo, Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) defendem a ambição como um sinônimo de aspiração, ou seja, um desejo intenso de se perseguir e alcançar um objetivo.

A esse respeito Kneller (1973, p.84) menciona que o indivíduo “pode achar-se possuído por sentimento de missão, até mesmo de predestinação”, e isto é o que Mason (1974, p.54) chama de força impulsionadora, a qual é regada por bastante ambição e significa “canalizar esforços para a concretização de resultados tangíveis [...] é uma atitude que tem sido descrita como querer [...] experimentar a excitação e o prazer de desenvolver suas próprias idéias”.

Segundo Parson e Culligan (1988, p.182), a ambição é “estar disposto a trabalhar com afinco, a empreender aquele esforço extra que ajudará no sucesso do empreendimento e (incidentalmente) no seu próprio reconhecimento pessoal”, ou seja, no indivíduo, essa característica consistiria em procurar engrandecer a composição das idéias levantadas, sem materializá-la, tornando a idéia prática ou viável, por meio de um produto.

## **B - Autoconfiança**

Para Kneller (1973, p.85), o indivíduo criativo tem “íntima confiança em si mesmo, [...] é dotado de inabalável fé naquilo que fez, mas não que pode, com o tempo e fortuna, realizar”. Assim como, o autor anterior, MacKinnon (*apud* NOVAES, 1977, p.53) considera a autoconfiança individual como um dos traços característicos da personalidade criativa.

Mas Nachmanovitch (1993) afirma que o desenvolvimento do potencial criativo é repleto de riscos, compreendendo um débil equilíbrio entre a tradição e a liberdade pessoal, porém a autoconfiança do indivíduo pode dar forças a essa questão, e aponta que:

[...] sob alguns aspectos, talvez você esteja vivendo uma vida normal, por outro lado, você é pioneiro, aventurando-se num território desconhecido, quebrando moldes e modelos que inibem o desejo do coração, criando vida à medida que ela se desenrola [...] um passo para o desconhecido pode levar à alegria, à poesia, à invenção, ao humor, a amizades para toda a vida, à realização pessoal e, ocasionalmente, a grandes *insights* criativos (NACHMANOVITCH, 1993, p.31-32).

Em face das colocações anteriormente expostas, Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.80) complementam que “quem quer ser criativo precisa valorizar a si mesmo [...] pois esta autovalorização conduz à segurança, entretanto **não se pode confundir segurança com arrogância**”.

O destaque na menção anterior é válido como um alerta ao indivíduo que busca desenvolver o seu potencial criativo porque ao mesmo tempo em que existem qualidades favoráveis à criatividade, encontram-se aquelas qualidades intrapessoais que reprimem o próprio potencial, a serem vistas num tópico mais adiante.



## C – Avaliação

A avaliação como qualidade criativa consiste, na idéia de Alencar (1995), como um processo decisório, apreciação e escolha individual entre uma ou outra idéia dentro de um grupo maior de idéias expostas previamente. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.83) mencionam que, para o indivíduo ter decisão, é “[...] necessário ter agressividade, capacidade de passar da idéia para a ação, do projeto para a realização, da vivência interna ao produto externo, da concepção teórica à natureza social”.

A avaliação é uma característica de importância fundamental para o desenvolvimento do potencial criativo e para a eficiência de uma idéia, pois permite concentrar esforços em projetos prioritários. A relevância dessa colocação está no fato de que projetos demais, executados pelo indivíduo, atrapalham, segundo Christensen (*apud* STEVENS, 1998, p.73):

[...] estudos revelam que a diluição de esforços em vários projetos é um dos principais obstáculos à inovação [...] a taxa de valor agregado chega a 70% quando se trabalha em dois projetos, cai para 40% quando os projetos são três e é de apenas 15% se desenvolve sete projetos ao mesmo tempo [...] o valor agregado diz respeito ao tempo empregado em trabalho efetivo ou em reuniões produtivas que fazem um projeto avançar.

Para Rogers (1959), a avaliação como qualidade criativa, vai além da complexidade que envolve a decisão e corresponde à capacidade de avaliar a interferência de outros elementos relacionados à idéia, já materializada, sem que se altere a sua configuração original.

## D – Consciência

O indivíduo que desenvolve a sua consciência no sentido de estar informado, na idéia de Kneller (1978), é mais sensível do que as demais pessoas no seu meio. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) consideram a consciência como sensibilidade de percepção, ou seja, o indivíduo observa coisas das quais os demais não se apercebem, como cores, texturas, reações pessoais, obras de arte, etc.

A colocação anterior é corroborada por Mason (1974, p.45), que menciona: a “sensibilidade [de percepção] para com os problemas é vital para a criatividade, porque não se pode resolver um problema até que se saiba o que ele é ou, pelo menos, que está às voltas com

um [...], por exemplo, uma pessoa parece estar perfeitamente cônica das dificuldades, necessidades e sentimentos de outras pessoas”, e isso pode facilitar a resolução de problemas e conflitos.

Rogers (1959) diz que o indivíduo que coloca em prática essa qualidade criativa está mais aberto à experiência, concepção também defendida por Schachtel (*apud* KNELLER, 1973), que sintetiza que o indivíduo com essa característica experimenta sensações mais do que os outros indivíduos, amadurecendo como indivíduo ao possuir mais informações que podem estimular a geração de idéias.

## **E – Coragem**

Para Alencar (1995, p.53), vive-se em “uma sociedade, por vezes tão castradora, tão repressora, que é preciso, com frequência, coragem para expor as próprias idéias e para ousar novas propostas e projetos”. Nesse sentido, May (1996) considera fundamental para o desenvolvimento do potencial criativo, ter coragem. Segundo ele, a coragem deriva-se em quatro tipos:

- Corporal – refere-se ao uso do corpo, não para o desenvolvimento exagerado dos músculos, mas sim para o cultivo da sensibilidade. Esse cultivo da sensibilidade seria através da valorização do corpo como um meio de criar empatia com outras pessoas;
- Moral – origina-se na identificação da sensibilidade do indivíduo com o sofrimento do próximo. É um tipo de coragem perceptiva, pois depende da capacidade de perceber, de ver o sofrimento alheio e buscar, de alguma forma, a correção do que está errado ou em disfunção;
- Social – caracteriza-se pelo relacionamento com outros seres humanos, a capacidade de arriscar o próprio eu, na esperança de atingir uma intimidade significativa. É uma forma de vencer a alienação do indivíduo. Fazer novos conhecimentos sempre gera uma ansiedade aliada ao prazer da expectativa, e, à

medida em que o relacionamento se aprofunda cada descoberta é marcada por novo prazer e por nova ansiedade. A coragem social confronta-se com duas espécies de temor: o medo de viver e o medo de morrer. O primeiro consiste no medo ser abandonado, na necessidade de depender de alguém; o indivíduo transforma-se no reflexo da pessoa amada. É medo da auto-realização. A pessoa amada, cedo ou tarde, aborrece-se com isso. O segundo é o medo de ser completamente absorvido pela outra pessoa, o medo de perder a identidade e a autonomia, isto é, a independência.

- Criativa – é a descoberta de novas formas, novos símbolos, novos padrões, segundo os quais uma nova sociedade pode ser construída. A necessidade de coragem para criar é proporcional ao grau de mudança, e considera os tipos de coragem anteriormente expressos.

Vale destacar que a dicotomia apresentada anteriormente não possui um caráter estanque, pois existe uma inter-relação dos quatro tipos de coragem mencionados, podendo manifestar-se no indivíduo simultaneamente. Segundo May (1996, p.15), é importante entender esses tipos de coragem no indivíduo, pois “a forma mais comum de covardia esconde-se por trás da frase: ‘Não quis me envolver’. Pois, nesse momento, quebra-se o elo de empatia que nos une à pessoa que precisa de auxílio”. Isso gera uma apatia entre as pessoas e dificulta o desenvolvimento do potencial criativo do indivíduo.

A esse respeito, Frost (1995) considera que a geração de idéias é composta por atos de coragem por quatro motivos:

- Motivo 1 - o criador ou a pessoa criativa insere a sua idéia em áreas desconhecidas, ao levar a sua idéia adiante e, provavelmente, acolherá comentários conflitantes sobre o valor da própria idéia exposta;
- Motivo 2 - a pessoa criativa defrontar-se-á com o sistema ao qual pertence, podendo encontrar oposição ou hostilidade em relação à sua idéia;

- Motivo 3 – a pessoa criativa precisa percorrer uma longa e solitária trajetória para uma possível aceitação de suas idéias, o que requer um grande esforço e energia pessoal na tentativa de ter a idéia aceita pelo grupo ou sistema;
- Motivo 4 – a pessoa criativa considera que o processo criativo e suas idéias são suscetíveis a falhas e, em certos casos, ameaçam a sua carreira profissional ou de seus responsáveis.

Na linha de pensamento de May (1996), existe o paradoxo da coragem, que é acreditar que o ponto de vista individual é a maneira certa e exclusiva de se pensar. Essa convicção é a essência, não só do dogmatismo, mas do seu parente mais destruidor, o fanatismo. Essa atitude bloqueia o acesso do indivíduo à verdade e revela a dúvida inconsciente. O indivíduo vê-se obrigado a multiplicar os seus protestos, não para acalmar a oposição, mas as próprias dúvidas inconscientes.

## **F - Elaboração**

Ao conceber a elaboração como uma qualidade criativa, os estudiosos apresentam os seus respectivos conceitos quanto a essa característica do indivíduo. Na visão de Ayan (1998, p.19) as idéias “que exigem algo mais a ser acrescentado ou uma mudança no formato recebem pontos relativos à elaboração”, o que, segundo Kneller (1973, p.81), “não consiste apenas novidade, mas em novidade conseguida numa realização criativa”.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.71) consideram a elaboração como sendo versatilidade, ou seja, “a capacidade e o hábito de se dar muitas voltas em torno do mesmo problema, de descobrir analogias ocultas e de produzir hipóteses”. Por outro lado, Zanella (2002, p.127) descreve que a elaboração é “a habilidade que a pessoa apresenta para a criação e desenvolvimento de determinado produto ou serviço”.

Finalmente, Alencar (1995) menciona que a elaboração tem o papel de cultivar idéias, progredindo de um simples tema ou esboço vago até se constituir em um sistema organizado ou uma obra. Em outras palavras, a elaboração é uma simplicidade em somar uma diversidade de detalhes a uma informação, esquema ou produto.

## G – Flexibilidade

A flexibilidade, como uma característica criativa individual, na idéia de Alencar (1995) e de Zanella (2002), é a habilidade que as pessoas têm de mudar a significância ou maneira de conceber alguma coisa em diversas categorias de resposta. Ostrower (1999, p.132) complementa que o indivíduo “como ser coerente, ele estará mais **aberto ao novo** porque [estará] mais seguro dentro de si. Sua flexibilidade de questionamento, ou melhor, a ausência de rigidez defensiva ante o mundo permite-lhe configurar espontaneamente tudo o que toca”.

Para Predebon (1998, p.115), a flexibilidade “caracteriza-se pela disposição de rever valores”. Por sua vez, Guilford (*apud* KNELLER, 1973, p.54) apresenta a flexibilidade dividida em três concepções diferentes, quais sejam:

- Semântica espontânea – habilidade individual, regida pela liberdade de produzir idéias diferentes e diversificadas;
- Figurativa espontânea – propensão de perceber, de forma rápida, alternativas para figuras ou símbolos, visualmente apreendidos pelo indivíduo;
- Simbólica adaptativa – capacidade de reestruturar um problema ou uma situação de maneira simbólica.

Para Kneller (1973, p.80), a pessoa criativa é “mais flexível que a maioria” e sugere vários usos para um mesmo produto, fruto de sua criação ou não. Esta última colocação é também compartilhada por Ayan (1998, p.19), que considera a flexibilidade como a “capacidade de gerar idéias em um número de categorias”. Esses Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) consideram, tanto a flexibilidade de pensamento, quanto a de caráter, e a descrevem como sendo:

A qualidade daquele que sabe se **abrir para a experiência** dos outros, que tem grande amplitude de horizontes, que tem disposição para reconhecer os próprios erros e renunciar às ideologias, tolerar a ambigüidade, ter poder de adaptação e querer guerrear continuamente os desperdícios (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JÚNIOR, 1993, p.82, grifo nosso).

Os autores, Ostrower (1999), no início deste tópico, e Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) na citação acima, ao fazerem a menção do indivíduo à abertura para a experiência, resgatam a ideologia manifestada por Rogers (1991) acerca da geração de idéias. Idealizador dessa concepção, Rogers (1991) acredita que a pessoa que está receptiva e, vivência essa abertura, terá o seu comportamento criador estimulado, podendo confiar na sua criatividade como sendo essencialmente construtiva.

## **H - Fluência**

Na concepção de Kneller (1978), o indivíduo, que desenvolve o seu potencial criativo expressa traços de fluência no que se refere à produção de idéias. Essa produção se dá em maior quantidade ou volume do que em uma pessoa comum, sobre determinado e específico aspecto, assunto ou acontecimento. O conceito de Kneller (1978) é partilhado por autores como Alencar (1995), Ayan (1998) e Zanella (2002). Este último se distingue dos demais ao mencionar que o volume gerado de idéias será direcionado à resolução de problemas, o que não é necessariamente obrigatório. Porém, Mason (1974, p.48) reitera que a fluência, no sentido estrito da palavra, significa “que uma pessoa não só produz inúmeras idéias como também as produz rapidamente”, o que implica, além da quantidade, agilidade. Além disso, Mason (1974, p.53) considera que a fluência pode estar intimamente aliada à qualidade criativa chamada flexibilidade no que se refere à “capacidade de imaginar diferentes meios de solucionar um problema”.

Alguns autores concebem a fluência no indivíduo como versatilidade. É o caso de Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.71), que consideram a versatilidade como sendo a “capacidade e o hábito de se dar muitas voltas em torno do mesmo problema, de descobrir analogias ocultas e de produzir hipóteses”.

A fluência para J. P. Guilford (*apud* KNELLER, 1973, p.54) pode ser dividida em quatro tipos, que são:

- Vocabular – habilidade de gerar rapidamente palavras que completam exigências simbólicas específicas e determinadas;

- Ideativa – aptidão de levantar várias idéias num momento relativamente livre de restrições, em que a qualidade da resposta não é importante, e, sim, a quantidade;
- Associativa – capacidade de gerar palavras a partir de uma limitada área de significado, como a produção de sinônimos para uma determinada palavra ou assunto;
- Expressionista – habilidade de abandonar uma maneira de conceber um determinado aspecto ou assunto, para ver e assumir outra concepção.

A fluência vocabular é trabalhada em seu significado por Barron (*apud* NOVAES, 1977, p.53), como “fluência verbal”. Da mesma forma, Zanella (2002, p.128) concebe a fluência ideativa como “fluência conceitual”. Já, Alencar (1995, p.30) atribui uma atenção especial a fluência ideativa ou ideacional, e a fluência associativa, duas das quatro apresentadas por J.P.Guilford (*apud* KNELLER, 1973). Entretanto, a fluência ideativa tem grande destaque devido à técnica notória e usual nas organizações de Osborn (1965), o conhecido *brainstorming* ou tempestade de idéias ou, ainda, segundo Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) um de toró de idéias.

## **I - Humor**

A geração de idéias nem sempre envolve seriedade. Conforme Kneller (1978), a pessoa criativa expressa acentuado senso de humor, isto é, habilidade de reagir instintivamente à diferença de sentido ou concepção. Taylor (1976) corrobora, enfatizando que o espírito de humor é uma qualidade essencial do comportamento criativo de qualquer indivíduo. Essa linha de pensamento é compartilhada por Barreto (1997). O humor, como qualidade criativa individual é, para Ayan (1998, p.124-125):

Um componente vital no processo criativo. Brincar leva as pessoas a um estado mental que contém muito dos elementos necessários para ser criativo – curiosidade, imaginação, experimentação, fantasia, especulação, ou até mesmo, inversão de papéis e espanto [...] brincar nos ajuda a descontrair [...]

produz sentimentos de prazer, que ajudam a escapar dos dois principais assassinos da criatividade – o estresse e a autoconsciência.

O humor é uma linguagem universal, que permite ao indivíduo ser mais receptivo às pessoas e às idéias. Ayan (1998) considera o ato de brincar e a diversão, componentes essenciais do humor, como características que promovem o desenvolvimento do potencial criativo. A esse respeito, Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993), seguindo as colocações de Kneller (1973, p.82), consideram que “o humor permite ao criador exprimir sentimentos que uma pessoa normal reprimiria”. Esses sentimentos viriam à tona, na visão de Ayan (1998), devido à rotinização, chateação e monotonia de muitas atividades cotidianas.

## **J – Imaginação**

A imaginação de qualquer pessoa desempenha uma função importante no desenvolvimento do potencial criativo. Para Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993), a imaginação voltada à criatividade é a habilidade de associação, combinação e integração de coisas heterogêneas, distantes e diferentes entre si. Alencar (1995) considera a imaginação em dois enques:

- Intelectual – o indivíduo que cultiva a imaginação tem a capacidade de experimentar, explorar, manipular idéias, sem ficar restrito às regras da lógica;
- Emocional – a pessoa criativa pode expressar os seus desejos, temores, esperanças e impulsos agressivos em atividades lúdicas, em que existe um elevado conteúdo imaginativo.

Segundo Ostrower (1999, p.32), a imaginação consiste em “um pensar específico sobre um fazer concreto”, no qual o ato de pensar torna-se imaginativo, através da materialização de algo, ordenado mentalmente, sem rumo e sem finalidade.

Na concepção de Kneller (1978), o conservadorismo prepondera na maioria das pessoas, as quais expressam confiança no experimentado e provado, e, normalmente, desconfiança sobre a novidade. Entretanto, o mesmo autor menciona que o indivíduo que desenvolve “o



ceticismo em si, liberta-se com maior facilidade das crenças convencionais, ao ponto que sua credulidade em face às novas idéias a predispõe aos riscos intelectuais da descoberta criadora” (KNELLER, 1973, p.81). Logo, para esse autor, o ceticismo no indivíduo instiga a imaginação e, conseqüentemente, a criatividade.

Taylor (1976) exemplifica essa qualidade criativa, mencionando que parte do gênio de Albert Einstein consistia na incapacidade de não compreender o óbvio. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.76) citam Julio Verne: “o que o homem pode imaginar, outro pode fazer”. Já, Kneller (1978) faz referência a Isaac Newton, que tinha a credulidade suficiente para relacionar a queda de uma maçã com o movimento da lua e não com a sua maturação.

### **K - Inconformismo**

A pessoa que exprime o inconformismo como característica criativa revela, na tese de Kneller (1978), originalidade em suas idéias e uma abertura à experiência, aspecto de algumas qualidades criativas já comentadas anteriormente.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) e Alencar (1995) consideram o inconformismo como característica ligada à autonomia ou independência. Para Zanella (2002, p.128), independência significa “realizar uma avaliação independente e menos conformista”. Já, Predebon (1998) considera a independência como sendo, quase sempre, um produto resultante, principalmente, da autoconfiança.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.80) complementam a colocação anterior, mencionando que a independência pressupõe “a afirmação da própria individualidade, do hábito de pensar com a própria cabeça, [...] de desafiar os tabus mais ou menos disfarçados que se escondem atrás das tradições e dos ritos culturais”. O estudioso MacKinnon (*apud* ALENCAR, 1995) verificou em biografias de pessoas consideradas criativas, que a autonomia ou independência era uma característica criativa presente em profissionais que se destacaram pela sua performance superior em atividades, trabalhos e áreas diferentes.

### **L - Inteligência**

A geração de idéias, segundo Thompson (1995, p.24), é “apenas uma outra forma de descrever inteligência. Ser criativo é ter inteligência, ser capaz de reunir informações e tomar

decisões baseadas nelas”. Tanto Kneller (1978) quanto Novaes (1977) concebem uma correlação muito íntima entre a criatividade e a inteligência, sem torná-la absoluta.

Para Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.70), a inteligência é, de fato, “a forte inquietude, o desejo profundo de compreender, de ser curioso, de ter capacidade de se admirar ao encontrar analogias, de combinar elementos e de saber aplicar as tais combinações aos problemas da vida”.

Os mesmos autores, juntamente com Ostrower (1999), enfatizam que a inteligência como qualidade criativa não deve ser concebida no sentido de um elevado índice de intelectualização ou de grande perspicácia lógica, ou seja, a criatividade como reflexo da capacidade intelectual de cada indivíduo. Este, por sua vez, na visão de Alencar (1995) e Ayan (1998), é uma idéia errônea, pois reprime o potencial criativo, num nível conceitual, ao considerar a geração de idéias um dom concebido por algumas pessoas.

Kneller (1978) atribui o êxito de uma criação como resultado de motivação em lugar da exclusiva capacidade intelectual. Sob outra perspectiva, Gardner (1995) considera que as pessoas possuem sete tipos de inteligência diferentes entre si:

- Verbal-lingüística – habilidade de manipular palavras de maneira oral ou escrita;
- Matemática-lógica – capacidade de levantar várias idéias num momento relativamente livre de restrições, quando a qualidade da resposta não é importante, e, sim, a quantidade;
- Espacial – aptidão de ver e manipular padrões e formas. Para Kneller (1978) e Fernandes (1998), o grau de inteligência necessária à criatividade varia com o trabalho a ser realizado ou a profissão a ser desempenhada;
- Musical – habilidade de entender e manipular conceitos musicais como tom, ritmo e harmonia;
- Corporal-cinestésica – aptidão de usar o corpo e o movimento, como nos esportes ou na dança;

- Intrapessoal – habilidade de compreender os próprios sentimentos e de ser flexível e filosófico. Fernandes (1998) concebe esse tipo de inteligência como sendo imaginação ou intuição;
- Interpessoal – capacidade de compreender outras pessoas, seus pensamentos e sentimentos.

No horizonte conceitual de Ayan (1998) todo indivíduo possui uma ou duas dessas inteligências desenvolvidas, sendo que as demais devem ser trabalhadas. Pois, ao reconhecer que a inteligência não se justifica pela proposição de “ser ou não ser”, muitas pessoas romperão o paradigma linear de pensamento atual. Segundo o mesmo autor, ficarão livres para perseguir seus respectivos interesses criativos, de acordo com a combinação singular de suas sete inteligências.

## **M - Intuição**

Ao conceber a intuição como característica individual criativa, Ostrower (1999) apresenta a intuição como uma forma de lidar com situações inusitadas e inesperadas, permitindo que:

instantaneamente. Visualize e internalize a ocorrência de fenômenos, julgue e compreenda algo a seu respeito. Permite-lhe agir espontaneamente [...] a intuição está na base dos processos de criação [...] ao ordenar intuímos. As opções, as comparações, as avaliações, as decisões, nós a intuímos. Intuímos as visões de coerência [...] Intuindo, usamos um modo não verbal, não conceitual [...] mas **o processo criativo intuitivo é sempre de ordem formal** (OSTROWER, 1999, p.56;68, grifo nosso).

O destaque acima tem a sua importância, pois seguindo as idéias da mesma autora, a intuição requer uma formalização, enquanto estrutura para que possa ser concebida, interpretada e praticada pelas pessoas. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.35) definem a intuição como “uma informação sobre ou relacionada com qualquer assunto, evento ou problema, que [...] surge espontaneamente, sem que haja necessidade de qualquer esforço ou reflexão. É a mesma coisa que costuma ser designada como imaginação”.

Fisher (1989, p.14) acredita que a intuição é tomar conhecimento de algo sem se estar consciente disso; parece chegar até o indivíduo sem saber de onde provém, por meio de uma percepção súbita, “um *insight* sem uma evidência lógica. Esse conhecimento não pode ser registrado, mas é real - desde a sombra indefinida de uma sensação até o clarão da compreensão”. Para Fisher (1989) e Rocha (2000), geralmente, o *insight* intuitivo é holístico, porque capta a situação em sua amplitude maior. Ayan (1998) menciona que alguns estudiosos consideram a intuição um reflexo do pensamento não linear. Por sua vez, Motta (1988, p.90) caracteriza a intuição sob o ponto de vista organizacional:

a intuição produz a visão global, a partir da interligação de fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente. Por isso, a intuição é capaz de produzir idéias importantes que sobrevivem à lógica dos fatos.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.74) consideram que a intuição permite percorrer “diversos caminhos sem demasiada preocupação pela lógica nem pelo método [...] a intuição implica ter-se uma boa dose de curiosidade, originalidade e invenção”. Assim como outras características criativas individuais, a intuição, na idéia de Goldberg (*apud* AYAN, 1998, p.232), pode ser diferenciada em seis tipos:

- Descoberta – quando o indivíduo reconhece um novo princípio, como o famoso caso do “Eureca!” de Arquimedes, ao ter compreendido o fenômeno do deslocamento da água enquanto tomava banho e começou a gritar;
- Criatividade – quando a mente do indivíduo se inspira, clarifica ou ilumina com palavras, um símbolo, uma música ou uma imagem que provocam a criação de um novo poema, composição ou invenção;
- Avaliação – habilidade de o indivíduo selecionar uma opção, idéia ou ação em vez de outra;
- Operação – quando a mente do indivíduo sabe que caminho ou direção seguir para levar os seus propósitos;

- Previsão – percepção antecipada de que algo ou um acontecimento irá acontecer, como quando as pessoas decidem não participar de um evento ou embarcar em um avião e acabam, mais tarde, descobrindo que, por muito pouco, não se envolveram em um acidente;
- Iluminação – sensação do indivíduo de que possui grande poder, como em uma experiência religiosa ou espiritual;

Ainda Goldberg (*apud* AYAN, 1998) afirma que a intuição é fundamental para o surgimento, realização e concretização de trabalhos criativos. A maioria, ou até mesmo todos esses tipos de intuição são interagentes entre si, interligados e distinguíveis só no momento em que o indivíduo possa saber com antecipação, ou qual tipo de decisão sua mente está tomando como adequada.

## **N - Memória**

A memória, enquanto qualidade criativa individual, é como se fosse um banco de dados, ou, como sugere Melo (2000), local onde a nova informação é gravada e guardada. Os dados ou as informações são coletadas por meio de sensações pessoais como tato, audição, paladar, visão e olfato. Ostrower (1999; p.19) complementa que a memória não é constituída de fatos isolados captados no ambiente, mas se baseia “na ativação de certos contextos; [...] seria uma memória de vida. Sempre com novas interligações e configurações, aberta às associações”. Para a mesma autora, a memória está intimamente relacionada com a imaginação e inteligência, captando parte da história de vida de todo indivíduo, e comenta:

O homem pode atravessar o presente, pode compreender o instante atual como extensão mais recente de um passado, que ao tocar no futuro novamente recua e já se torna passado. Dessa seqüência viva ele pode reter certas passagens e pode guardá-las, numa ampla disponibilidade, para algum futuro ignorado e imprevisível. Podendo conceber um desenvolvimento e, ainda, um rumo no fluir do tempo, o homem se torna apto a reformular as intenções do seu fazer e a adotar certos critérios para futuros comportamentos. Recolhe de experiências anteriores a lembrança de resultados obtidos, que o orientará em possíveis ações solicitadas no dia-a-dia da vida. As intenções se estruturam junto com a memória. **São importantes para o criar** (OSTROWER, 1999, p.18, grifo nosso).

Los Santos (2000, p.87) menciona a existência nos indivíduos de uma “memória fotográfica, também conhecida como lembrança eidética”, quando as pessoas gastam poucos minutos examinando o fato, o assunto ou cena que desejam memorizar. Sob outro ponto de vista, Zandomeneghi (2000, p.35) menciona, em seus estudos, que a origem dos dados da memória, consideradas “idéias complexas de espaço, tempo e número, têm sua origem na história concreta da sociedade, e não no surgimento de categorias intrínsecas da vida espiritual”.

## O - Originalidade

Ao desenvolver a originalidade, enquanto característica criativa, na visão de Ostrower (1999, p.141), o indivíduo apresenta, em suas idéias, expressas de maneira espontânea, a “presença de delimitações interiores e de valorações íntimas” próprias dele mesmo, ou, como diria Mason (1974, p.48), “é a medida da individualidade [...] é a habilidade de descobrir novos e diferentes meios de solucionar um problema”. Para Kneller (1978, p.80) a originalidade é “o mais amplo dos traços [ou qualidades] que entram na criatividade. Abrange capacidades como a de produzir idéias raras, resolver problemas de maneiras incomuns, usar coisas ou situações de modo não costumeiro”.

A concepção apresentada por Kneller (1978) é seguida por Alencar (1995), Ayan (1998), Wechsler (1998) e Zanella (2002). Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.35) complementam que a originalidade representa “algo que não é cópia ou tão pouco uma imitação, mas aquilo que chega diretamente da sua própria origem”. Para demonstrar a evolução da originalidade, como qualidade criativa do indivíduo, Ayan (1998) apresenta um estudo, por meio de o Quadro 05, que revela a perda da criatividade da infância para a vida adulta no quesito originalidade, mostrando a pontuação, em percentuais, comparando respostas “originais” e padrão”.

**Quadro 05 - Perda da originalidade da infância para a vida adulta**

<b>5 anos ou menos</b>	<b>90% de originalidade</b>
<b>7 anos</b>	<b>20% de originalidade</b>
<b>Adultos</b>	<b>2% de originalidade</b>

Fonte: Ayan (1998, p.20)

Ayan (1998) complementa que é espantosa a perda da originalidade nos indivíduos ao longo da vida, não obstante, torna-se comum muitos desses indivíduos, na medida em que envelhecem, se sentirem frustrados na tentativa de gerar idéias ou fazer alguma coisa criativa.

## **P – Persistência**

A última, não menos importante, qualidade criativa individual a ser descrita é a persistência, que, ao se incluir entre as demais características já expostas, depara-se com concepções paralelas que a engrandece e justifica, enquanto qualidade criativa individual. Para Oech (1998), a persistência é fundamental para engrenar o desenvolvimento do potencial criativo individual, como sugere que:

nada neste mundo pode substituir a persistência. Nem o talento, pois nada é mais comum do que talentos fracassados; nem a genialidade, pois o gênio incompreendido é quase sempre pleonasma; nem a educação, pois o mundo está cheio de pessoas cultas marginalizadas. Só a persistência e a determinação tudo podem (OECH,1998, p.89).

Nesse sentido, a persistência é interpretada por Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) como tenacidade, que consiste no esforço e na paciência em realizar algo. Já, Zanella (2002, p.128) considera a persistência como insistência, ou seja, “seguir qualquer que seja o caminho ao qual o problema leve”. Assim como o autor anterior, MacKinnon (*apud* NOVAES, 1977, p.53) considera a persistência nas atividades como um dos traços característicos da personalidade criativa.

Por outro lado, na idéia de Ayan (1998, p.274), “a persistência ou perseverança está entre os principais fatores de sucesso criativo; [...] não se pode hesitar quando se trata de implementar idéias”. Isso corresponde à atitude, sair da zona de conforto individual, de correr riscos, realmente ter “persistência” em levar a idéia adiante, procurando, na medida do possível, nunca aceitar um não como resposta.

### **c) O potencial criativo reprimido**

Neste tópico, serão abordados os principais bloqueios ou qualidades criativas inibidoras ao potencial criativo dos indivíduos. Serão consideradas as qualidades que reprimem o

desenvolvimento do potencial criativo de caráter estritamente pessoal. Os demais bloqueios ou barreiras que reprimem o potencial criativo, a criatividade e o próprio processo criativo serão vistos no tópico referente aos fatores críticos do processo criativo. Vale ressaltar que os bloqueios a serem expostos não são únicos, podendo outros estudiosos do assunto incorporarem outros bloqueios, não expressados nesta monografia.

Para Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.121) “comumente esses bloqueios são da própria pessoa, elaborados dentro da sua própria cabeça, em sua imaginação e na gerência da sua própria vida”. Alencar (1995) e Predebon (1998) corroboram, mencionando que tais bloqueios são formados paulatinamente ao longo da vida, sendo muitos deles desconhecidos ou, não se tem consciência de sua existência, por parte dos indivíduos.

Com vistas a apresentar alguns bloqueios individuais que reprimem o potencial criativo, foi elaborado o Quadro 06 com os principais bloqueios, considerados em estudos elaborados por Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993), Alencar (1995) e Predebon (1998). Dessa forma, destacam-se:

**Quadro 6 – Principais bloqueios que reprimem o potencial criativo individual**

Item	Bloqueio	Mirshawka e Mirshawka Júnior	Alencar	Predebon
1	Ciúme	X		
2	Comodismo	X		X
3	Conformismo / Apatia	X	X	X
4	Desânimo			X
5	Desvio da angústia criativa	X		
6	Excesso de autoridade	X		X
7	Excesso de visão tradicionalista	X		
8	Falta de esquema de referência	X		
9	Falta de interiorização	X	X	
10	Falta de tempo / Dispersão	X		X
11	Imediatismo			X
12	Insegurança profissional	X	X	X
13	Medo da ridicularização	X	X	X
14	Mente fechada	X		
15	Orgulho	X		
16	Percepção negativa de si mesmo		X	
17	Pessimismo			X
18	Preguiça mental	X		X
19	Sentimento de inferioridade		X	
20	Timidez			X

Fonte: Adaptado de Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993), Alencar (1995) e Predebon (1998).



Percebe-se que, dos vinte bloqueios do indivíduo apresentados, oito deles são compartilhados entre os autores mencionados na ilustração anterior. Dessa forma, será considerado, para efeito desta pesquisa, esse conjunto de bloqueios compartilhados, os quais serão brevemente descritos:

- Comodismo – refere-se àquela inibição a qualquer disposição à mudança, caracteriza-se pela imobilidade, “cultivada pela valorização da rotina confortável” (PREDEBON, 1998, p.128);
- Conformismo – caracteriza-se pela não necessidade de criação, pois considera que o existente já está de “bom tamanho”. É aquela “descrença ou desinteresse em fazer valer a sua idéia ou mudar o curso de uma ação” (ALENCAR, 1995, p.45), ou, como diria Predebon (1998, p.128), é uma “miopia estratégica [onde] falta boa percepção do contexto e sua dinâmica”;
- Excesso de autoridade – é considerada por Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.126) como sendo uma “dominação sobre o grupo”, no qual o diferente é criticado. Essa resistência gera, segundo Predebon (1998, p.129), uma “megalomania mental, que define uma posição de dono da verdade”;
- Falta de interiorização - é o que Alencar (1995, p.45) chama de “medo do fracasso”, pois, normalmente, não se tem conhecimento das reais potencialidades do indivíduo que se inibe com medo do próprio fracasso. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.126) complementam que “a solução do problema , freqüentemente, está dentro da gente, e não fora , no exterior”;
- Falta de tempo ou dispersão – é aquele indivíduo que se encontra quase sempre sem tempo, apressado em fazer as coisas do dia-dia, devido, na visão de Predebon (1998, p.129) à “falta de administração do tempo, que dificulta ou impede a implementação” de qualquer idéia;
- Insegurança profissional – caracteriza-se pela baixa auto-estima e pela falta de confiança que, segundo Predebon (1998, p.128), é algo “peculiar nas pessoas com necessidade exagerada de aprovação”. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.122) complementam que a insegurança profissional se manifesta

“quando alguém acha que o seu trabalho não é inovar, mas simplesmente relatar, padronizar, agir por tarefas”. Já, Alencar (1995) considera que a insegurança está intimamente relacionada com o medo de errar ou fracassar;

- Medo da ridicularização – refere-se àquele receio de tornar a idéia alvo de críticas e deboches. Para Alencar (1995, p.45), isso é um “fator que leva o indivíduo a abortar as suas idéias antes mesmo de expressá-las e a internalizar uma atitude crítica que estabeleça fronteiras rígidas à expressão de novas idéias e pontos de vista”. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.122) reiteram, mencionando que “em sua grande maioria, as idéias novas passam por um estágio de ironia e ridicularização”. Já, Predebon (1998, p.128) considera esse bloqueio pessoal como sendo prudência “que a partir de certo grau passa a se caracterizar simplesmente como medo”;
- Preguiça mental – refere-se a uma falta de predisposição para refletir e questionar o que se pressupõe estar óbvio ou em conformidade. Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) consideram como uma tendência à simplificação ou generalização conceitual das coisas;

Face às colocações expostas, Kneller (1978) ainda incluiria a falta de valorização do conhecimento, pois:

o indivíduo que não possui dados suficientes sobre um assunto terá dificultado seu processo criativo, uma vez que, quanto maior for o número de dados sobre determinada questão, mais bem equipado estará para jogar com uma série de combinações desses dados, logrando uma nova solução – **só se pode ser criativo nas coisas em que se tem uma considerável parcela de conhecimentos** (KNELLER, 1999, p.112-113, grifo nosso).

O destaque acima refere-se à idéia que também é compartilhada por Vasconcelos (2000) no tópico mais adiante sobre processo criativo. Ainda, Kneller (1978) enfatiza que os indivíduos providos de todos ou quaisquer desses bloqueios ou qualidades criativas inibidoras não são incapazes de serem criativos, pois vale lembrar que todas as pessoas, quer o exprimam, quer não o façam, possuem potencial criativo.

## 2.1.2 Criatividade

Ao longo da história da humanidade e das organizações, a criatividade defrontou-se com diversos entendimentos e explicações, das mais variadas, em diversos campos de conhecimento. Com vistas a uma melhor compreensão do termo criatividade, estruturaram-se dois sub-tópicos. Primeiramente, verificar-se-ão as concepções preliminares de diferentes estudiosos sobre criatividade. Em seguida, será apresentada uma gama diversificada de concepções sobre criatividade, numa breve perspectiva histórica e contingencial.

### a) Concepções preliminares

A palavra criatividade tem sua origem no grego *Krainen* – realizar, desempenhar, cumprir, preencher, e no latim *Creare* – fazer, elaborar, criar. Do ponto de vista etimológico, significa o ato de criar ou criação. Em ambas as definições, Wechsler (1998, p.26) nota uma “constante preocupação com o que se faz e com o que se sente, ou seja, como pensar, produzir e se realizar criativamente”. Complementando, a colocação anterior, Souza (1999, p.22) reitera que a criatividade é “uma característica inerente ao ser humano, podendo se manifestar em diversos campos de ação”.

Já, o novo dicionário brasileiro da língua portuguesa Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira limita-se a associar o termo criação ao ato ou efeito de criar à “dar existência a, tirar do nada. Dar origem a; gerar; formar; dar princípio a; produzir, inventar; imaginar, suscitar”. Entretanto, a criatividade, no dicionário de psicologia, significa habilidade para criar, se auto-realizar, presente em todos os indivíduos (DORIN, 1978).

Mesmo com essas definições apresentadas, atualmente, o conceito de criatividade ainda aparece um pouco difuso, circundado por um certo véu de misticismo, em alguns aspectos, apresentando-se como um grande enigma, um estranho mistério. Frente a isso, Boden (1999, p.81) define a criatividade como “um quebra-cabeça, um paradoxo e para alguns, um mistério”, além disso, menciona que os indivíduos como cientistas, inventores, artistas e até pessoas comuns não conseguem explicar como suas criações, oriundas de idéias originais surgem. E isso só reforça a referência paradoxal de Boden (1999) sobre o conceito de criatividade: como definir o indefinível?

Frente a isso, a criatividade, conceituada como um fenômeno desse gênero, aparece na visão de Vidal (2000, p.49-50) como:

cientificamente inaceitável e tampouco impossível de ser completamente entendido, tão paradoxal ele se apresenta. Talvez por essa razão, a criatividade é, em algumas situações, associada a dons divinos, intuições especiais, inspirações românticas, instantâneas, principalmente porque elas podem ocorrer quando menos se espera, sem aviso prévio ou época determinada [...] devido às influências internas e/ou externas ao indivíduo, que podem modificar, intensificar ou enfraquecer o fenômeno.

Por outro lado, a criatividade tem exercido um forte poder de atração nas organizações, representando mais um grande desafio a ser enfrentado, tendo em vista sua complexidade. Para Dummar Filho (1999), o complexo criativo advém da inspiração individual, que emerge e nos contém, conduzindo-nos a querer transformar a idéia inspirada num nível inconsciente e subjetivo, em uma realidade concreta e palpável. Vidal (2000) reitera as duas colocações anteriores, mencionando que ao se referir ao comportamento humano, de modo geral:

não podemos negar que para todos nós, o que é 'novo' ou 'desconhecido' nos deixa precavidos e uns tanto receosos, até como uma forma de nos preservarmos. Toda modificação, toda quebra de rotina, toda interrupção no curso normal das coisas, toda mudança é recebida com uma certa dose de desconfiança e descrédito (VIDAL, 2000, p.38).

Mesmo aparentemente, havendo um reconhecimento verbal de que é importante investir na criatividade, percebe-se que o nível de consciência de estudos e compreensão a este respeito, ainda, é insuficiente. Reforçando esta colocação, Alencar (1998) demonstra o número inexpressivo de pesquisas nessa área, que possibilitem diagnosticar o desenvolvimento da criatividade, especialmente nas organizações, bem como instrumentos adequados que permitam avaliar e gerenciar, de maneira eficiente, a criatividade.

Em relação a este último, Alencar (1998) citada por Basto (2000) menciona que a maioria dos estudos existentes sobre criatividade estão voltados para a área da educação, com alguns estudos voltados à área organizacional, porém de forma genérica, como:

- *Escala de Apoio à Inovação (Siegel Scale of Support for Innovation – SSSI)* – desenvolvido por Siegel & Kaemmerer (1978), na qual foram avaliados três fatores. São eles: o suporte à criatividade, o respeito às diferenças individuais e ao comportamento individual;

- *Inventário Jones de Barreiras (The Jones Inventory of Barriers)* – desenvolvido por Richards & Jones (1991), onde foram identificados os fatores inibidores do processo criativo, procurando, a partir de seus resultados, contribuir para o autoconhecimento dos funcionários e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da empresa;
- *Inventário do Ambiente de Trabalho (Work Environment Inventory – WEI)* - desenvolvido por uma equipe do Centro para a Liderança Criativa dos Estados Unidos, propõe a identificação de estímulos à criatividade: trabalho desafiante, disponibilidade de recursos e espírito de equipe, bem como fatores inibidores, como por exemplo: pressão no trabalho.

Porém, na visão de Basto (2000), ao relacionar criatividade à geração de idéias, pode-se afirmar que os indivíduos criativos são aqueles capazes de agregar valor às idéias, isto é, transformá-las em algo reconhecível tanto pela comunidade científica, como pelo grupo responsável pelo seu desenvolvimento, principalmente, pela comunidade que irá usufruir os benefícios acrescentados pela idéia gerada.

Em face dessa colocação, cabe fazer, nesta monografia, uma breve exposição de certos termos afins e associativos à criatividade. São eles:

- **Inovação** – para Mason (1974), é outra forma de produzir idéias, menos complexa em sua conceituação e aplicabilidade, simplesmente, uma introdução que modifica algo de forma nova. Sens (1998, p.34) reitera, mencionando que consiste em “acrescentar algo novo, que pode ser fruto de um processo criativo ou não, a um objeto ou serviço já existente, fazendo com que este torne-se diferente de modo evolutivo ou não”. A esse respeito, Basto (2000, p.54) considera que “a inovação está relacionada à capacidade de gerar produtos e/ou serviços a partir do conhecimento. seja ele científico ou empírico”;
- **Gênio** – habilidade individual de intelectualidade, que se sobressai sobre os demais. Segundo Vidal (2000, p.40), “Van Gogh, Einstein, Da Vinci são considerados gênios criativos”;

- Invenção – na visão de Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.31), a invenção está relacionada com descobrimento e, muitas vezes, esta palavra “era substituída por heurística [...] trata-se de uma operação mental diferente da compreensão”. Para Soares (1994, p.9), é a “produção de novas descobertas, geração de novas idéias que poderão servir para a concepção de um produto, processo ou aperfeiçoamento de um já existente”;
- Descoberta – pressupõe “a associação das idéias geradas no estágio de invenção, levando à concretização de um novo produto e/ou serviço” (BASTO, 2000, p.67).

Assim como esses termos são análogos à criatividade, existem, também, outros termos associativos, como as qualidades criativas individuais já apresentadas: originalidade, inteligência, intuição e imaginação. Entretanto, no início do século XXI, procurar-se-á evitar generalizações limitadas sobre o conceito de criatividade, pois o mesmo depende de cada indivíduo, organização e contexto de inserção

Kneller (1978, p.15) menciona que “toda definição de criatividade, porém, há de incluir o elemento essencial de novidade”, assim como as definições podem ser categorizadas sob quatro pontos de vista, a seguir:

- Pessoa que cria – refere-se à fisiologia e ao temperamento do indivíduo, inclusive as atitudes pessoais, hábitos e valores;
- Processos mentais – é quando o ato de criar mobiliza, por meio da motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação;
- Influências culturais e ambientais – são as forças externas ao indivíduo que exercem, ao longo da vida, influência favorável ou de inibição frente ao desenvolvimento da criatividade, como: família, instituições de ensino, sociedade;
- Produtos – são teorias, obras de arte, invenções etc. É o resultado da criatividade, de forma materializada.

Ao invés de categorizar a definição de criatividade em quatro tipos, como os mencionados anteriormente, Campos (1987, p.01) sugere apenas três, “dependendo da relativa ênfase dada ao produto, ao processo e à experiência”.

Apresenta-se, a seguir, uma classificação da criatividade quanto à sua forma de manifestação, que, segundo Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.199) pode ser: normativa, exploratória e serendíptica.

- *Normativa* – refere-se ao processo de aplicação de idéias criativas na resolução de um problema, buscando respostas a um objetivo estipulado, a um desejo ou missão. A criatividade normativa é voltada para resultados;
- *Exploratória* – ocorre quando se criam idéias para se desenvolver atividades futuras, que não estão necessariamente relacionadas com as necessidades conhecidas ou exigências explícitas. A criatividade exploratória é voltada para a busca de oportunidades.

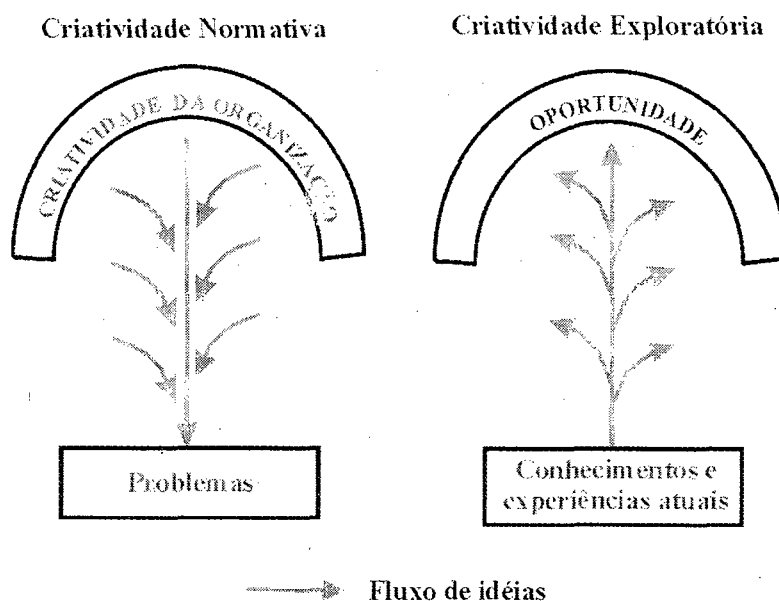


Figura 02 - Criatividade normativa e exploratória. Fonte: Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.200).

Em relação à criatividade manifestada de forma serendíptica, Pinto (1996, p.9), em sua tese, prefere demonstrar uma dicotomia, pois, assim, “pode-se considerar os atributos que satisfazem a necessidade de um produto” criativo, ou seja, sobre o conhecimento da função do resultado gerado:

- Criatividade serendíptica<sup>2</sup> ou casual - é o ato de gerar alguma coisa não habitual, cuja função é não intencional e casual. Considera-se, também, como o resultado de uma descoberta;
- Criatividade não-casual ou não-serendíptica - é o ato de gerar alguma coisa não habitual, cuja função é intencional e não casual. Considera-se, também, o resultado de uma invenção.

Tal dicotomia foi base de estudo de Pinto (1996), que, em sua tese enuncia que, o ato da criatividade serendíptica ou casual poderia ocorrer durante ou fora do processo criativo não-casual. Mason (1974, p.32) concebe a criatividade serendíptica como “uma descoberta de alguma coisa valiosa ou agradável quando se estava procurando algo diferente”. A criatividade por “serendipidade” também pode ser observada no livro “Descobertas Acidentais na Ciência”, escrito por Royston M. Roberts.

O autor apresenta algumas ocorrências, preponderando a manifestação da criatividade serendíptica. Roberts (1989) realiza uma análise comparativa, por meio de um relato histórico, apresentando diversas situações em que o acaso interferiu no desenvolvimento da Ciência e algumas qualidades individuais que se manifestaram durante o ato de criatividade serendíptica.

Aparentemente, conceber a criatividade como resultado de um processo sem intenção, numa sociedade onde prepondera uma racionalidade econômica voltada para ao valor utilitário de um produto, supérfluo ou não, torna, de certa maneira, questionável a sua aplicação nas organizações que não sejam voltadas à pesquisa e desenvolvimento da Ciência, como as Universidades.

Mason (1974, p.30) reforça a menção anterior, enfatizando que “a maioria das descobertas de valor ou importantes são, entretanto, resultado de demorados, cuidadosos e laboriosos estudos de causa e efeito, realizados por um pesquisador paciente”. Esse pode ser um dos motivos da baixa produção de literaturas sobre a criatividade casual ou serendíptica e a crescente produção de material literário acerca da criatividade não serendíptica, ou simplesmente, criatividade.

Para Boden (1999), a criatividade apresenta dois sentidos distintos e que se inter-relacionam:

---

<sup>2</sup> Cf. Pinto (1996, p.6) “A palavra serendipidade não foi incorporada à língua portuguesa. Sua origem, em 1754, na língua inglesa é atribuída à Horace Walpole. A serendipidade descreve as descobertas casuais ou fortuitas.”



- Sentido psicológico (criatividade-P) - que diz respeito àquelas idéias que surgem na mente de alguém que nunca as poderia ter tido antes, mesmo que outras pessoas já tenham tido essas idéias;
- Sentido histórico (criatividade-H) - quando as idéias apresentam um sentido psicológico, porém, nunca ninguém, em toda a história da humanidade, as teve antes.

Para efeitos desta pesquisa, será levada em consideração apenas a criatividade no seu sentido psicológico, já que, no contexto organizacional, o que se procura é a criação a partir de um conhecimento prévio, seja de caráter científico ou empírico.

Segundo Basto (2000), o valor agregado ao processo de geração de idéias pode levar a julgamentos precipitados quanto à capacidade de uma pessoa ser criativa ou não. O que vale dizer que, se todas as pessoas são capazes de pensar algo a respeito de um determinado assunto, isso pressupõe o surgimento de um número indefinido de idéias, no entanto, a adequação dessas idéias aos objetivos propostos é que vai determinar a capacidade criativa ou a criatividade dessa pessoa (FANGE, 1971).

Frente a isso, Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) apresentam um esquema simplório sobre a utilização da criatividade, com os principais campos de atuação em relação aos valores que neles interferem, assim como as atividades necessárias para o desenvolvimento da criatividade no respectivo campo.

**Quadro 07 – Breve esquema para utilização da criatividade**

<b>Campo</b>	<b>Valor</b>	<b>Atividades</b>
Ciências	Verdade	Descobrir, experimentar, interpretar e expressar objetivamente
Artes	Beleza	Sensibilidade de percepção, sentir, reagir com empatia, expressar de forma bela
Tecnologia	Utilidade	Combinar, aplicar, construir, adaptar, explorar etc.
Relações humanas (política, educação, esporte)	Respeito, justiça, ética, bondade, solidariedade, saúde etc.	Dominar, motivar, repartir, ajudar, coordenar, servir, ensinar etc.

Fonte: Adaptado de Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.41)

Ao considerar, efetivamente, o conteúdo apresentado, necessita-se conceber as múltiplas interações entre os campos de atuação do ser humano, razão pela qual, neste momento, serão expostas diversas concepções sobre criatividade.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.24), consoantes com as idéias de Kneller (1978), consideram a criatividade como a “capacidade de dar origem a coisas novas e valiosas e, além disso, é a capacidade de encontrar novos e melhores modos para se fazer as coisas”. A associação da criatividade com o senso de novidade é uma concepção também compartilhada por Bono (1994) e Zilber (2002).

Vernon (*apud* BODEN 1999, p. 204) define criatividade como "a capacidade de uma pessoa para produzir idéias, concepções, invenções ou produtos artísticos novos ou originais, que são aceitos pelos especialistas como tendo valor científico, estético, social ou técnico". Por outro lado, Hesketh (1983, p15) prefere defender que a criatividade “é a habilidade de encontrar novas soluções para um problema, ou novos modos de expressão artística – trazer à existência um produto novo para o indivíduo, mesmo que não necessariamente para outros indivíduos”. Oech (1998, p.18) enfatiza que a criatividade supõe "uma atitude, uma perspectiva, que leva a pessoa a procurar idéias, manipular conhecimento e experiência".

Já, Ostrower (1999, p.163) considera que a criatividade vai além das qualidades individuais de inovação e originalidade; para ela, “criar é relacionar com adequação [...] seria a maneira justa e apropriada que se corresponderiam às delimitações de um conteúdo expressivo e às delimitações de uma materialidade”.

Torrance (1976, p.23) reitera que a “a criatividade é um processo de formar e combinar idéias e hipóteses originais que resultem em novos produtos verbais, não-verbais, concretos ou abstratos”. Entretanto, “não basta que a resposta seja nova; [...] é também necessário que ela seja apropriada a uma dada situação” (MANSFIELD; MUSSE, 1981, p.5).

A esse respeito, May (1996, p.10) definiu a criatividade “como um encontro intenso de idéias. uma imersão total em alguma coisa ao redor, ou com um pensamento”. Para Masi (1999a) a criatividade é uma consequência de uma fusão entre a fantasia e a realização, seja este resultado tanto individual quanto em grupo; “a criatividade não é somente ter idéias, como se imagina. Só os gênios são fantasiosos e realizadores ao mesmo tempo. Como gênios não aparecem aos montes, o segredo é montar equipes que mesquem pessoas fantasiosas e realizadoras” (MASI, 2002, p.15).

Já, Brandão et al. (1995, p.13) conceitua criatividade como "uma experiência espiritual e psíquica, que integra diversos níveis da ação humana em direção ao novo, ao inusitado, ao que

se encontra além do limite". Na idéia de Mosquera (1973, p.15), a criatividade é um "processo no qual a pessoa rejeita o óbvio, numa atitude de força contra a maré do hábito que o puxa para a mesmice; [...] a criatividade nasce do estado de constante insatisfação e de contínua opção". Ocorre a "derrota do hábito pela originalidade" (KOESTLER *apud* KNELLER, 1978, p.56).

Taylor (1976) prefere mencionar que a criatividade se desenvolve através de atividades resultantes de fenômenos extremamente complexos que ocorrem nos processos mentais, focando a produção de algo novo, como uma invenção técnica, uma nova descoberta na ciência ou uma realização artística. Simplesmente, Guilford (*apud* NOVAES, 1977, p.19) afirma que "a criatividade, num sentido restrito, diz respeito às habilidades [ou qualidades], que são características dos indivíduos criadores", já apresentadas no tópico anterior.

Alencar (1996, p.3) conceitua criatividade como "um fenômeno complexo e multifacetado, que envolve uma interação dinâmica de elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias". Na visão de Predebon (1998), a criatividade é:

uma grande arma para a descoberta das oportunidades e esta, por sua vez, é a melhor arma para melhorar a qualidade de vida [...] o uso do pensamento criativo é encontrar melhores maneiras de se fazer as coisas. Seria errado assumir que o pensamento criativo significa só risco. Criatividade também significa discernimento e novas percepções que fazem sentido imediatamente (PREDEBON, 1998, XVIII).

Sob a ótica organizacional, a criatividade é tida como o "processo de geração de idéias que nasce do equilíbrio entre o que se sabe e o desconhecido, entre aquilo que se pode prever e o imprevisto, entre o que se pode planejar e o que não se pode. É uma disciplina racional e uma arte emocional" (KAO, 1998, p.61).

A criatividade nas organizações, na visão de Alencar (1996), Carr (1997) e Zanella (2002) está aliada ao processo de criação, ao indivíduo criativo, ao produto e ao ambiente de trabalho. Esta colocação resgata a categorização de Kneller (1978, p.15) quanto à definição da criatividade, descrita anteriormente nesta monografia.

De maneira geral, Mason (1974) considera que a criatividade nas organizações está relacionada à resolução de problemas. Zanella (2002), coadunando esta com a colocação anterior, e fazendo uma menção intrínseca a Carr (1997) e Kao (1997), considera que:

a criatividade também pode ser vista como um processo em que as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor útil para a organização, permitindo que a empresa desenvolva produtos e serviços, processos e práticas novos, importantes para a estratégia empresarial e de grande avalia para a empresa, clientes e acionistas (ZANELLA, 2002, p.124).

Considerando o exposto até o momento sobre as concepções preliminares acerca da criatividade, Weaver (2002) destaca que mais valoroso do que entender o significado da criatividade é entender como viver e trabalhar de uma maneira criativa. Frente a isso, demonstrar-se-á como a concepção de criatividade variou em termos de evolução histórica e contingencial, e, em seguida, como se realiza o processo criativo.

#### **b) Perspectiva histórica e contingencial**

Ao longo dos anos, a criatividade, como descoberta e expressão de algo que tanto é uma novidade para o seu criador, quanto uma realização por si mesma, lidou com diversas formulações e concepções, passadas e atuais, que contribuíram para a sua compreensão geral. Campos (1977) e Kneller (1978) apontam diversas perspectivas históricas e contingenciais sobre criatividade, como as concepções filosófica e psicológica.

A primeira, busca designar a criatividade como sendo uma inspiração divina, loucura, genialidade, até expressão de força vital e cósmica, consideradas mais contingenciais pelos referenciais desta monografia. A segunda, na qual Campos (1987) segue a mesma linha de raciocínio, as concepções históricas vão desde a teoria do associacionismo, gestaltista, psicanálise, até as mais contingenciais como a análise fatorial, bissociação, psicologia humanística e psicodrama.

#### **A – Concepções filosóficas da criatividade**

Resumidamente, a criatividade, sob essa perspectiva, era no decorrer da história da humanidade, conforme Novaes (1977, p.22), considerada simplesmente “intuição e inspiração

divina”. Kneller reforça a idéia de que “uma das mais velhas concepções de criatividade sustenta que o criador é divinamente inspirado. Acreditava-se, no sobrenaturalismo, que segundo Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993, p.50), é conveniente mencionar o termo entusiasmo, pois “deriva do grego *eu theos* e etimologicamente significa ‘estar em Deus’ ou estar possuído por Deus”.

O principal autor dessa teoria é o filósofo Platão, reiterada por Lima (2002, p.1), “na sua visão, que reunia o conceito de imortalidade com a teoria das idéias, o ‘homem tinha acesso a uma visão interior que se identificava com a razão divina e com a qual se apreendiam as realidades eternas’”. Frente a isso, Kneller (1973) afirma que Platão defendia que, no momento de criação, o artista perdia o controle de si mesmo, passando a um domínio de um poder superior.

Outra concepção emergente do Velho Mundo é a associação da criatividade a alguma forma de loucura (WECHSLER, 1998). Em face dessa colocação, Vidal (2000, p.40) aponta que, “não raras vezes, a criatividade e a loucura têm sido associadas, acrescentando-se que a natureza irracional, involuntária e complexa da criação teria origem nos distúrbios mentais e que serviria para compensá-los, ou até explicar problemas e conflitos do mundo inconsciente das pessoas”.

Kneller (1978, p.33) ressalta que a “aparente espontaneidade e irracionalidade [da criatividade] são explicadas como fruto de um acesso de loucura”. Percebe-se que os artistas eram vistos como louco real ou potencial no século XIX (STOLTZ, 1999). São exemplos:

Shakespeare também se achava à beira da insanidade mental, representando *Lear*, entre outras coisas, a resolução crucial de um conflito interior [...] O sociólogo Cesare Lombroso citou muitos homens geniais que eram neuróticos ou loucos, alegando que a natureza irracional ou involuntária da arte criadora deve ser explicada patologicamente [...] Sigmund Freud sustentou que o artista encontrava na arte um meio de exprimir os conflitos interiores que de outra maneira se manifestariam como neuroses. A criatividade seria, por isso, uma espécie de purgativo emocional que mantinha mentalmente sãos os homens (KNELLER, 1978, p.34).

A criatividade, como genialidade, era vista como algo limitado a algumas pessoas, uma forma desenvolvida de intuição (WECHSLER, 1998). Para Stoltz (1999), a idéia de criatividade, como a capacidade exclusiva de gênios intuitivos, iniciou-se no início do Renascimento, tendo perdurado até o séc. XVIII. Kneller (1978, p.35) faz referência a

Emanuel Kant, o qual “relaciona a criatividade e o gênio, onde uma obra de criação obedece a leis próprias, imprevisíveis”.

Como força vital, a criatividade é tida como consequência da teoria da evolução de Darwin, ou seja, a noção de ser a criatividade humana manifestação da força criadora inerente à vida, pois “a evolução orgânica é fundamentalmente criadora, uma vez que está sempre gerando novas espécies [...] na evolução física, essas novidades nascem em decorrência de uma alteração genética e modificações do meio” (KNELLER, 1978, p.35-36). E tudo isso, segundo Sinnot (*apud* Kneller, 1978), principal teórico dessa concepção, torna a vida “criativa”.

Mirshawka e Mirshawka Júnior (1993) apontam princípios biológicos que podem explicar a criatividade, que seria por meio do fenômeno da autoduplicação de genes (DNA), impulsionado pelos estudos em engenharia genética, como é o caso do projeto Genoma, em que se pretende manipular os mecanismos de criação da vida. Segundo os mesmos autores, esta filosofia demonstra que:

já, os Institutos Nacionais de Saúde dos EUA pretendem patentear a matriz genética do cérebro, para evitar que cientistas ou empresas privadas imponham segredo comercial sobre genes cerebrais. Vasculhando este patrimônio, cientistas buscam descobrir que unidades genéticas são responsáveis pela inteligência, para criar cópias, identificar fetos que se transformariam em crianças com quociente de inteligência (QI) abaixo do desejado ou inventar terapias genéticas contra doenças degenerativas da memória (MIRSHAWKA e MIRSHAWKA JÚNIOR, 1993, p.53)

Aparentemente, conceber a criatividade como força vital ligada à engenharia genética apresenta-se como a perspectiva mais contingencial filosófica, até que se prove o contrário.

A criatividade humana também tem sido concebida como força cósmica, isto é, “uma expressão universal imanente a tudo que existe” (KNELLER, 1978, p.36). O teórico mais destacado dessa corrente é, conforme Lima (2002, p.4), Alfred Nort Whitehead, o qual argumenta que a “criatividade é rítmica ou cíclica, pois o mundo não consiste de uma corrente de eventos singulares, mas de eventos que constituem entidades reais, que nascem, se desenvolvem e morrem”.

## B – Concepções psicológicas da criatividade

Quanto às contribuições da psicologia nos estudos sobre criatividade, pode-se começar mencionando o associacionismo ou conexonismo, ou, mais recentemente, behaviorismo, que possuiu como principal expoente dessa corrente de pensamento “o filósofo John Locke, [...] e a teoria consistia em associar idéias, derivadas de experiências passadas, segundo as leis da frequência, da recência e da vivacidade” (KNELLER, 1978, p.39). Ou seja, diante de um problema, o indivíduo realiza “uma combinação de conexões entre os neurônios, até chegar a um arranjo que solucione o problema, formando-se então uma nova idéia” (CAMPOS, 1987, p.02).

Para Novaes (1977, p.22), o associacionismo baseia-se em que a criatividade é o resultado de um relacionamento entre “o processo de tentativa e erros e o pensamento criativo na ativação de conexões mentais que continuam até que surja a combinação certa ou até que o pensador desista”.

Reiterando a colocação anterior, Campos (1987) afirma que essa teoria enfatiza que quanto mais associações adquirir uma pessoa, mais idéias terá a sua disposição, tornando-se assim uma pessoa cada vez mais criativa. Segundo Wechsler (1998) a criatividade envolve a composição de associações entre estímulos e respostas. Sendo assim, qualquer que seja o produto criativo seria apenas o resultado de estímulo e resposta.

Por outro lado, críticos da teoria associacionista mencionam que muita confiança em associações passadas produz, em lugar de originalidade, respostas comuns e previsíveis, pois:

as idéias originais não são descobertas aos poucos mediante repetidas incursões em idéias já ligadas; pelo contrário, brotam na mente súbita e, ao que parece, espontaneamente. Se, como dissemos, a novidade criadora não consiste no rearranjo de idéias existentes, esse rearranjo não parece identificável a nenhuma ligação previamente estabelecida na mente do criador. A iluminação é característica inesperada e imprevisível (KNELLER, 1978, p.40).

Sob essa ótica, a colocação anterior contraria o associacionismo e behaviorismo, dizendo que a sujeição exagerada voltada a associações passadas pode prejudicar a formação de novas idéias, especialmente no que toca a originalidade.

A teoria da Gestaltista parte do princípio de que a geração de idéias é resultante de uma reorganização ou reconstrução de configurações estruturalmente deficientes, “pois se originam de uma situação problemática que, de certa forma, se mostra incompleta e o indivíduo chega à percepção da mesma como um todo” (CAMPOS, 1987, p.03). Coadunando-se com a referência anterior, Novaes (1977, p.23) complementa que a redefinição de estruturas combinarium “flexibilidade, análise e síntese, sendo que outras habilidades estariam ligadas ao grau de complexidade ou entrosamento de estruturas conceituais das quais o [próprio] indivíduo é capaz”.

Max Wertheimer, principal teórico da gestalt, citado por Novaes (1977) e Campos (1987), mencionam que uma descoberta não é concebida, necessariamente, como uma novidade, porém Wertheimer interpreta que um fato foi percebido de forma nova e mais significativa, alargando-se, assim, o campo de percepção. Porém, Kneller (1978, p.41) afirma que a teoria da gestalt “não explica a espécie de pensamento criador em que a pessoa tem de fazer perguntas não diretamente sugeridas pelos fatos à disposição dela”.

Em outras palavras, a teoria se limita em esclarecer o processo criativo, em termos de desenvolvimento e concretização de alguma idéia, considerando, principalmente, a criatividade como um complemento para uma solução problemática.

Quanto à psicanálise, essa teoria entende que a criatividade é um produto do inconsciente do cérebro humano. Kneller (1978, p.41), citando Freud, principal expoente dessa teoria, considera que a “criatividade origina-se num conflito dentro do inconsciente. Mais cedo ou mais tarde o inconsciente produz uma ‘solução’ para o conflito”, que sintoniza com o ego do indivíduo, surgindo a oportunidade para que se desenvolva o processo criativo; caso contrário, a expressão que seria criativa, poderá ser reprimida ou transformada em neurose.

Novaes (1977) reforça a influência enriquecedora da psicanálise nos estudos sobre criatividade no que se refere aos processos primários e secundários e da sublimação de impulsos não satisfeitos, liberados no ato criativo. Para Sens (1998, p.39), o que motiva a o indivíduo “para o ato criativo é a procura de realização de um desejo ainda não satisfeito, é tornar real uma necessidade e/ou uma forma de compensar ou corrigir situações que não foram prazerosas ao sujeito”.

Uma outra maneira de entender a criatividade sob a ótica da psicanálise é conceber que o indivíduo criativo comporta-se de forma semelhante a uma criança, construindo um mundo



de fantasias, dando asas à imaginação, imitando, de certo modo, as brincadeiras infantis. Entretanto, o indivíduo tem a capacidade de fazer a distinção entre o real e o imaginário (ALENCAR, 1997). Esse resgate do comportamento infantil revela-se na criatividade como uma qualidade que envolve espontaneidade e autonomia para criar.

Os modernos psicanalistas como Kubie (*apud* NOVAES, 1977), consideram que a criatividade, ao invés do consciente, é resultado de um impulso do pré-consciente, pois, aí existe “maior facilidade e flexibilidade de se trabalhar com as idéias” (SENS, 1998, p.40). Kneller (1978) menciona os modernos psicanalistas, os quais consideram que o inconsciente gera rigidez à flexibilidade no indivíduo, porque estaria “ocupado”, fazendo contatos mais próximos com os conflitos e impulsos reprimidos pelo próprio indivíduo.

Como reação ao freudianismo, surgem críticas à teoria da psicanálise, como a de E. G. Schachtel, que rejeita a concepção da criatividade como meio de aliviar tensões. Para este estudioso, a criatividade resulta, antes de tudo, de uma abertura para o mundo exterior, e o indivíduo não seria criativo “tão somente porque necessita exprimir seus impulsos internos, mas porque precisa relacionar-se com o seu mundo [...] a criatividade manifesta-se [também] por flexibilidade mental” (NOVAES, 1977, p.24).

Kneller (1978) destaca que a teoria psicanalítica de que a criatividade é um produto de um conflito inconsciente vem sendo combatida atualmente, pois o indivíduo criativo gera idéias, apesar da neurose e não por causa dela.

Sob o enfoque da análise fatorial, tem-se, como principal influente, o estudioso J. P. Guilford que, segundo Novaes (1977) e Kneller (1978), concebe a criatividade como uma capacidade produtiva ligada à inteligência e não conduzida por ela. A criatividade resulta-se por meio de uma série de qualidades criativas, principalmente, flexibilidade, fluência, originalidade e elaboração (ALENCAR, 1995), as quais já foram apresentadas no tópico referente ao potencial criativo.

No início de seus estudos, Guilford havia considerado apenas as qualidades acima apresentadas, integrantes, segundo ele, do pensamento divergente ou emocional, que revela o lado criador do indivíduo (PREDEBON, 1998). Mais tarde, Kneller (1978) afirma que Guilford considerou mais três qualidades favoráveis à criatividade, pertencentes ao pensamento convergente ou racional, guiado pela lógica: redefinição simbólica, semântica e consciência ou sensibilidade a problemas.

A criatividade, sob os olhares da teoria da bissociação de sistemas de referência, de Arthur Koestler, possui como tese central que todos os processos criadores participam de um padrão comum, por ele chamado de *bissociação*, que consiste na conexão de níveis de experiência ou sistemas de referência (STOLTZ, 1999). Kneller (1978), citando Koestler, menciona que:

toda atividade criadora pressupõe uma estrutura de hábitos ordenados de pensamento e comportamento, que dão coerência e estabilidade, mas não deixam lugar para a inovação. Segundo Koestler, todo o padrão de pensamento [...] é governado por um grupo de normas, que tanto pode ser aprendido quanto inato. Ao mesmo tempo, tem ele uma certa flexibilidade, podendo, por isso, reagir a uma gama de circunstâncias [...] o ato criador, estabelecendo conexão entre dimensões de experiência antes não relacionadas, permite-lhe atingir um nível mais alto de evolução mental (KNELLER, 1978, p.56).

A psicologia humanística tem como objetivo central propor uma valorização do indivíduo através de sua auto-realização. Na idéia de Alencar (1997):

os seguidores da psicologia humanista dão ênfase ao valor intrínseco do indivíduo que é considerado como um fim em si mesmo; ao potencial humano para desenvolver-se, para tomar-se para auto-realizar-se, às diferenças individuais, ressaltando que os seres humanos têm talentos diversos, merecem ser explorados e que devem ter condições para se desenvolver (ALENCAR, 1997, p.50);

Como mostra Alencar (1997), a psicologia humanista, por meio de seus representantes chaves, como Carl Rogers, Abraham H. Maslow e Rollo May, procuram evidenciar que as qualidades favoráveis à criatividade encontram-se no próprio indivíduo, que nele está a força para suas realizações, sejam elas criativas ou não, e que o desenvolvimento de suas qualidades vai depender das condições internas em que se encontra e também das condições ambientais onde está situado.

As condições internas favoráveis à criatividade, segundo Rogers (1991) e Sens (1998), desenvolvem-se quando o indivíduo tem:

- *Abertura à experiência* - capacidade de não se prender a conceitos, não se manter rígido face à novos estímulos, é a capacidade de desprender-se

totalmente de sua defesa psicológica e ter flexibilidade nas suas percepções, hipóteses e opiniões;

- *Lugar interno de avaliação* - é a própria confiança que o indivíduo tem de si mesmo, acreditando ser capaz de buscar a realização, não sendo necessário mudar sua própria essência em função das opiniões das outras pessoas. Ele cria para seu puro prazer, cria algo que lhe satisfaz, algo que, na realidade, exprime um pouco de si mesmo, seja de um bom momento, seja de um momento confuso. Mas, na verdade, expressam o que ele está sentindo. O indivíduo procura satisfazer suas necessidades;
- *Capacidade para lidar com elementos e conceitos* - Está associada às outras duas formas anteriores, é a capacidade que tem o indivíduo de se adaptar, organizar e experimentar elementos e conceitos, novos ou não, que lhes são oferecidos; é a habilidade que tem o indivíduo de manejar o que lhe é oferecido no presente, procurando, de forma espontânea, uma nova "saída". Pode-se dizer que é o uso da inteligência.

Para Rogers (1991), dizer que algo é criativo é assegurar que possa ser observado por outros. Assim, a criatividade não é apenas originalidade, mas, sim, algo prático, real e observável. Ainda para o mesmo autor, a motivação para a criatividade estaria diretamente relacionada com a capacidade de auto-realização do indivíduo, que pode ser considerada como uma necessidade intrínseca do mesmo. E para que o desenvolvimento da criatividade ocorra é necessário o indivíduo estar gozando plenamente da sua saúde física e principalmente da sua saúde mental.

Maslow, coadunando-se com a colocação anterior, sendo citado por Sens (1998, p.42) no que se refere à saúde mental, “apresenta um posicionamento semelhante ao de Rogers [...] o indivíduo só pode criar quando é aceito, amado e respeitado pelos outros e por si mesmo”. Neste sentido, Rogers (1991) acredita que a criatividade depende da capacidade do homem em estar preparado para receber e perceber novas experiências.

Ainda Maslow, a tendência do homem para auto-realizar-se corresponde ao próprio processo criativo, enquanto Rogers a considera como motivação para a criatividade (Alencar, 1997). Campos (1987, p.08) confirma a menção de Alencar (1997) de que o indivíduo

experimentará “maior motivação para a criatividade, se estiver atendido em suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, do ego, pois, teoricamente, nesse estágio, emerge a necessidade de auto-realização, cujo atendimento pode ser alcançado através da criatividade”. A ilustração a seguir demonstra a hierarquia das necessidades enunciadas por Maslow:

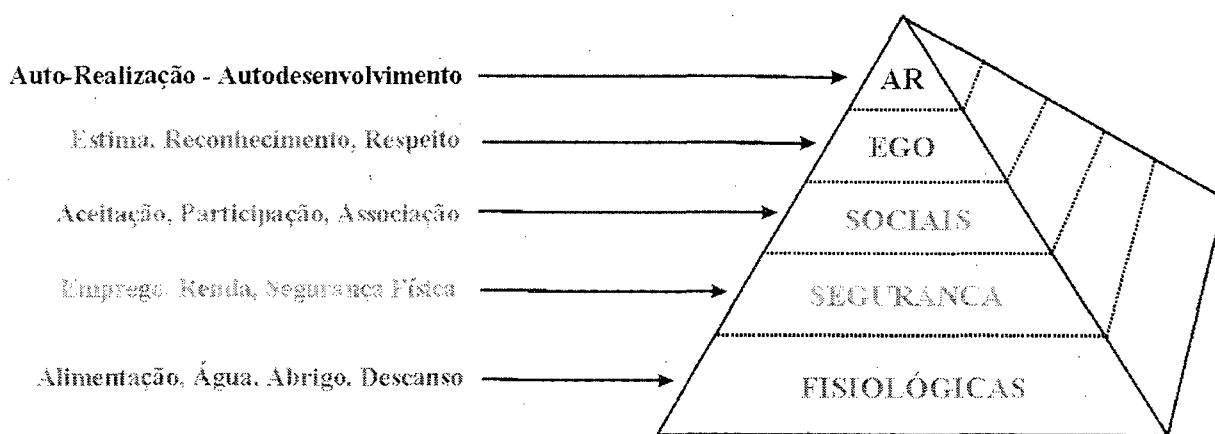


Figura 03 – Hierarquia das necessidades humanas I. Fonte: Adaptado de Maslow (*apud* CAMPOS, 1987) e Stoner (1995). Elaboração própria

Considerando a Figura anterior, de acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazerem a necessidade que para eles estiver preponderante, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima (STONER, 1995).

A criatividade, segundo Maslow, apresenta três estágios diferentes. O primeiro é representado pela criatividade primária: dá-se a inspiração, que ocorre de forma espontânea; podemos chamá-lo de processo lúdico de criação livre. A criatividade secundária utiliza conhecimentos anteriores e tem por base o trabalho sistemático, ou seja, para que ocorra criatividade é preciso muito trabalho, dedicação. E, por fim, a criatividade integrativa é resultado de ambas as formas de criatividade, nela encontram-se as grandes obras criativas (CAMPOS, 1987).

Rollo May considera a criatividade como sendo um encontro intenso com uma idéia, é um envolvimento total do indivíduo com pensamentos voltados para o assunto em questão, direcionando a busca de soluções ao famoso “insight” (MAY, 1996).

Percebe-se que a psicologia humanística, manifestada pelos autores mencionados, acredita que em cada ser humano existe um potencial criativo a ser desenvolvido; cada um apresenta seu conjunto de qualidades específicas. Assim, a auto-realização, como condição essencial para ocorrência da criatividade, necessita desenvolver o potencial criativo de cada indivíduo. Outro ponto é que a interação do indivíduo com o ambiente que o rodeia é de extrema importância para existência do processo criativo.

Finalmente, o psicodrama foi teorizado por Jacob Levi Moreno, no início do século XX, em Viena, Áustria, em oposição, também, à psicanálise Freudiana, possuindo como ponto central a teoria da espontaneidade-criatividade (SENS, 1998). Ainda, a mesma autora considera que a espontaneidade seria um fator situado entre os fatores ambientais e hereditários, ressaltando que a espontaneidade não é apenas um só fator, mas a integração dos dois. “É uma ‘região’ relativamente livre e independente de determinantes biológicos e sociais; é uma região onde novas combinações de atos e de transformações, de escolhas e de decisões, são formadas, e de onde surge o poder da invenção e a criatividade humana” (SENS, 1998, p.44).

A espontaneidade pode ser definida como "uma resposta adequada a uma situação nova e uma resposta nova a uma situação antiga" (MORENO, 1987, p.93). Moreno reitera que a espontaneidade como "catalisador" que liberaria a criatividade e esta é improvisação, é a originalidade do indivíduo dotado de poder criador.

O psicodrama acredita no homem espontâneo-criador, que está em busca da liberação da sua espontaneidade. Entretanto, a sociedade tende a direcionar o homem para situações seguras, sem grandes mudanças, situações em que ele possa estar preparado para evitar o sofrimento, colocando, assim, limites em sua espontaneidade e, conseqüentemente, na criatividade (BUSTOS, 1992).

Em suma, Moreno (1987) aponta que a criatividade, sob a ótica do psicodrama, é algo inato ao indivíduo, que está presente desde os primeiros instantes de seu nascimento, fazendo parte do fator espontaneidade, que lhe garante condições de atualizar-se e manifestar-se ao longo da vida.

Logo, o resultado dessas perspectivas históricas e contingenciais, bem como das concepções preliminares já apresentadas, demonstram que não existe, ainda, uma teoria universalmente aceita e concludente sobre a criatividade, devido à mesma ser complexa. Logo, neste instante, atenção sobre o assunto volta-se ao processo criativo.

### 2.1.3 Processo criativo

Nos tópicos anteriores, notou-se que o desenvolvimento da criatividade é tanto reflexo das qualidades favoráveis, quanto das inibidoras, presentes nos próprios indivíduos. Somado ao exposto, encontram-se as etapas ou fases do processo criativo, bem como alguns fatores críticos ao longo do próprio processo. Sua exposição, a seguir, permitirá demonstrar subsídios teóricos para se compreender os elementos que conduzem ao resultado dito criativo. Segundo Evans e Russell (1997), o processo criativo é:

como uma dança entre as esferas de pensamento consciente e inconsciente. A deliberação consciente e racional por si só não produz novas idéias; tampouco qualquer período de incubação, se a mente em primeiro lugar não tiver sido preparada. Um problema precisa ser assimilado pela mente consciente, para então ser entregue aos processos mentais inconscientes. Ele é solucionado por uma intuição criativa que provém do interior. E a idéia interior por sua vez é convertida em ação externa. Nesta união final de idéias interior com a ação consuma-se o casamento entre interior e exterior (EVANS; RUSSELL, 1997, p.78).

Os referenciais teóricos consultados apresentam várias explicações sobre o processo criativo, no qual as etapas de cada um se modificam conforme a abordagem do autor. Mesmo assim, existem mais semelhanças do que divergências nas abordagens a serem discutidas nesta monografia.

#### a) Etapas do processo criativo

Em seus estudos, Csillag (1991) e Alencar (1997) acreditam na existência de certa concordância de conteúdo entre a maioria das abordagens sobre processo criativo, tendo a maioria das diferenças se concentrado, normalmente, em relação à forma, isto é, a seqüência das etapas do próprio processo criativo. Logo, serão brevemente descritas quinze abordagens<sup>3</sup> diferentes, para explicar o processo criativo pelo estudiosos:

- *Wallas*
- *Simon, Britzman e Van Gudy*

<sup>3</sup> Cf. Anexo C – Etapas do processo criativo por quinze estudiosos do assunto.

- *Fange*
- *Rogers*
- *Ostrower*
- *Kneller*
- *Basandur et al.*
- *Koestler*
- *Osborn*
- *Dualibi e Simonsen*
- *Amabile*
- *Carr*
- *Mirshawka e Mirshawka Jr.*
- *Evans e Russell*
- *Vasconcelos*

Além dessas abordagens, serão apresentadas, ainda, com vistas a uma complementação desse conteúdo, alguns referenciais teóricos, como: Hesketh (1983), Alencar (1997), Martins (1997), Sens (1998), Basto (2000) e Zilber (2002).

A primeira abordagem acerca do processo criativo é atribuída a Wallas (*apud* BEZ, 1998, p.20) que, em seu livro *a Arte de Pensar (The Art of Thought, 1926)* formula um modelo de processo criativo que vem influenciando pesquisas sobre o tema até os dias de hoje. Segundo ele, o processo criativo é explicado por meio de quatro etapas ordenadas e distintas. São elas:

- **Preparação** - quando o indivíduo assimila o problema e esclarece seu objetivo;
- **Incubação** – momento em que o indivíduo não pensa exclusivamente no problema, desligando-se do trabalho consciente sobre o mesmo. Acredita-se que a atenção ao problema se dá inconscientemente;
- **Inspiração** - que também pode ser tida como o “Eureca!” ou ato de iluminação, momento no qual a essência da solução do problema inesperadamente se revela, de forma espontânea, ao conhecimento;

- Verificação - o indivíduo faz uma avaliação da idéia ou solução, sendo que o uso lógico e racional dos processos de pensamento leva ao discernimento e à opção pela solução mais correta e apropriada ou mesmo ao abandono de seu problema.

De acordo com King (apud BEZ, 1998) o modelo em questão não exerce grande influência diretamente sobre a inovação, sendo puramente cognitivo e residindo a sua importância na influência que tem tido sobre outros modelos de criatividade e o campo da inovação. Até os dias atuais, atribui-se essa consideração ao fato de o modelo apresentar-se como verossímil para muitas experiências de certas pessoas sobre criatividade.

A segunda abordagem é realizada por Simon, Brigman e Van Gudy (apud SENS, 1998, p.48), em três etapas em que os autores procuram explicar o processo criativo:

- Inteligência - é iniciada a primeira etapa com um estímulo ambiental que provoca uma situação problema. Essa etapa se subdivide em três estágios: pesquisar e avaliar informações do problema; gerar definições de problemas alternativos; selecionar uma definição do problema. Esse composto vai estabelecer o problema a ser encaminhado para o próximo estágio;
- Projeto – é a busca de soluções prontas para resolver o problema. Se a solução não for encontrada, propõe-se gerar idéias por meio de técnicas de criatividade, e, finalmente, optar por uma delas. A etapa termina quando soluções são geradas para enfrentamento do problema;
- Escolha - começa com uma pesquisa de informações para avaliar as soluções propostas, na medida em que aparecem as conseqüências da solução. Essa etapa finaliza-se com a seleção de uma solução tentativa. O processo criativo termina com a solução encontrada sendo implementada.

A terceira abordagem pertence a Fange (1971, p.124), e, é apresentada em seu livro “Criatividade Profissional”, que, ao invés de apresentar os estágios do processo criativo,



descreve a seqüência processual para a solução de problemas. Segundo o mesmo autor, pode-se considerar um "problema" tudo que se procura melhorar. A problemática tem início geralmente com um desejo ou um objetivo pessoal e finaliza com a concretização de um resultado. As duas macro-etapas desse processo "criativo" são:

- A busca pela solução de problemas – composta por três sub-etapas: investigar a direção - procura-se colher dados, elementos seguros que possam indicar a direção a ser seguida no desenvolvimento do trabalho; estabelecer medidas - definir limites e prazo de acordo com os recursos disponíveis para examinar as soluções. Finaliza-se com a seleção de uma solução tentativa, ou seja, o processo criativo termina com a solução encontrada sendo implementada; criar métodos - considerar todas as orientações ou métodos possíveis para enfrentamento do problema;
- Totalidade dos esforços pessoais – também contém três sub-etapas: melhorar a estrutura - com as criações da fase anterior, mais as outras já existentes, conhecidas e testadas, melhorar a estrutura do plano proposto, da solução; completar a solução - nesse momento, são vistas todas as alternativas propostas para solução do problema; convencer outras pessoas - depois de ter realizado todo o trabalho até a fase anterior, pretende-se, nesse momento, apresentar a terceiros os pontos favoráveis da solução encontrada e, assim, convencê-los.

Fange (1971) ainda lembra que a seqüência das macro-etapas e suas subdivisões não são rigorosas, podendo o indivíduo apresentar uma forma diferente de encontrar sua solução, visto que não se pode determinar um limite de tempo para cada uma delas, pois cada indivíduo tem o seu tempo e o seu ritmo.

A quarta abordagem é conduzida pelas idéias de Rogers (1991) que extrapola o processo simplesmente criativo, tratando, também, de sua aprovação e implementação prática. Assim, ele reforça a importância de qualidades individuais e interpessoais. Sua abordagem consiste de cinco etapas:

- Conhecimento;
- Persuasão;
- Decisão;
- Implementação;
- Confirmação.

Sendo assim, o modelo de Rogers (apud BEZ, 1998) está mais concentrado nas qualidades individuais e nos processos mentais do que nas ações no contexto social. Fatores externos ao indivíduo evidenciam que “normas sociais” e “características sócio-econômicas” de cada um estão incluídas nas influências da sua tendência em obter conhecimento sobre criatividade.

Rogers (1991, p.301) define o processo criativo como “uma emergência na ação de um novo produto relacional que provém da natureza única do indivíduo, por um lado, e dos materiais, acontecimentos, pessoas ou circunstâncias da sua vida, por outro”. Além disso, o autor defende que a implementação de uma idéia envolve mais que uma mudança comportamental.

A quinta abordagem é a de Ostrower (1999), a qual demonstra uma metodologia comportamental para descrever o processo criativo. O autor aponta cinco fases para explicar esse processo, e, em cada etapa, apresenta uma seqüência de passos, que são:

- Intenção – O processo criativo não parece existir antes ou fora do ato intencional, nem haverá condições fora da intencionalidade, de se avaliarem situações novas ou buscarem-se novas coerências. É dentro dessa etapa de intencionalidade que o indivíduo irá buscar mais informações sobre o assunto. Isso não significa que no período de incubação ele não as procure, mas, nessa fase, a coleta de tudo o que pode ser apreendido sobre o tema é de fundamental importância para a maturação do processo. Compreender é conceituar uma ação. Compreender implica reconstruir o fazer no plano do pensamento e refletir sobre ele nesse nível. Essa reconstrução é possível graças a um processo de tomada de consciência que transforma gradativamente o fazer em conceitos:

- Incubação – nesse momento, a mente do indivíduo vai estar atrelada a um alvo a ser atingido, sem o que a imaginação, elemento indiscutível no processo, permaneceria divagando descompromissadamente. A imaginação, portanto, estará vinculada a algum ponto específico e passível de ser alcançado, que o indivíduo não sabe bem qual é, mas sabe que existe. Tal alvo possui um significado próprio que impelirá a criação a nascer via imaginação. O que caracteriza esse período de incubação é que, uma vez disparado o gatilho, através da intenção, ele continuará reverberando na mente, mesmo quando não se tem consciência dele. Assim, o processo criativo foi despertado e estará trabalhando em algum nível da mente humana sem que seja necessário lembrar-se dele a toda hora;
- Insight – introvisão ou visão interior; é a própria criação mental em si. É a conclusão do processo criativo ou a certeza de que, desde o início do processo, era este o alvo que se buscava atingir. A criação (insight) deriva de uma atitude básica da pessoa. Não se trata de momentos singulares, "momentos de inspiração", nem fora nem dentro do trabalho. A maior importância deve ser dada à qualidade do engajamento interior do indivíduo e à sua capacidade renovadora, isto é, sua capacidade de se concentrar e de retomar o trabalho, poder retomar o estado inicial de criação, alcançar e manter a atenção nesse nível profundo de sensibilização.

Para Ostrower (1999, p.56), a intuição constitui-se em um elemento importante do processo, não só no insight, mas, também, nos demais processos de criação, intuição entendida “como a capacidade do indivíduo de confiar nele próprio ao lidar com situações inesperadas, permitindo-lhe através dela visualizar e internalizar instantaneamente a ocorrência de fenômenos que estão acontecendo”, dando-lhe a oportunidade de compreender e julgar a situação para poder agir.

A sexta abordagem, manifestada por Kneller (1978, p.62), inspirado em Graham Wallas, apresenta o processo criativo composto por cinco etapas, descritas a seguir:

- **Apreensão** - momento em que o indivíduo tem o "insight" da idéia ou do problema que ele deve resolver. Nessa fase, o indivíduo percebe que existe um problema. A apreensão dá a direção e propósito à exploração do criador;
- **Preparação** - etapa de pesquisa, de investigação, nesse momento, o sujeito coleta informações sobre o assunto em questão; é o momento de explorar tudo, as vias e direções do seu presente estudo ou idéia. Para o autor, é a segunda espécie de exploração;
- **Incubação** – constitui-se no momento em que o indivíduo pensa, analisa, investiga o assunto sem encontrar para isso a solução. Esse período ocorre quando o sujeito pensa sobre o assunto em questão, tem consciência do que procura e reflete, ou, ainda, de forma inconsciente, quando ele está pensando em outra coisa qualquer, ou também nos momentos em que está com o pensamento liberado de qualquer informação. É um período em que o inconsciente se faz presente, ocorrendo, desse modo, as possíveis conexões. Essa etapa representa um dos períodos mais importantes para o processo criativo;
- **Iluminação** – ocorre novamente o famoso “insight”, só que, desta vez, voltado à resolução do problema emerso. É nessa etapa que o indivíduo, após fazer o encadeamento, descobre alternativas que possam ser utilizadas na solução do seu questionamento. Ocorre de modo espontâneo e não esperado, o indivíduo vislumbra várias possibilidades para o seu problema, o que faz com que se dedique arduamente à finalização de suas idéias;
- **Verificação** - representa a etapa final do processo criativo, momento em que o indivíduo busca uma confirmação para todos os seus questionamentos anteriores. É uma fase de avaliação, quando o indivíduo pode testar a solução encontrada, podendo mesmo abandoná-la, nessa etapa, ele coloca em prática seu lado lógico e racional em busca da melhor opção.

A sétima abordagem é idealizada por Basadur et al. (apud PINTO, 1996), e os autores concordam que o treinamento da criatividade nas organizações é aplicável no ambiente de

trabalho, fato não defendido por Wallas. A abordagem de Basadur et al. (apud BEZ, 1998, p.21) é distinguida em três etapas:

- Descoberta do problema;
- Solução do problema;
- Implementação da solução;

Em cada etapa, ocorrem dois sub-processos: idealização e avaliação. Entende-se por idealização a fase na qual ocorre a produção de idéias sem censuras, ao passo que a avaliação é a aplicação de julgamento para a escolha da melhor idéia sugerida.

Esse modelo é mais sofisticado do que o de Wallas na distinção das etapas da solução criativa de problemas (descoberta do problema, solução e implementação da solução) e dos dois processos envolvidos (idealização e avaliação).

Os autores utilizam esse método para inferir hipóteses sobre treinamento da criatividade que eles testaram em experimentos de campo. Pode-se trabalhar com grupos, gerando uma sinergia positiva para a solução de um problema. Contudo, parte do suporte utilizado pelos autores para criar esse modelo sugere a necessidade de maior validação e aprofundamento.

A oitava abordagem que visa explicar o processo criativo, tem como expoente Arthur Koestler (apud Mirshawka; Mirshawka Jr., 1993, p.117) que em seu livro “O Grito de Arquimedes”, distingue três etapas do processo criativo:

- Lógica – essa etapa inclui a formulação do problema, a recomposição dos dados e as primeiras tentativas de solução;
- Intuitiva – a referida etapa é composta pela incubação e a solução do problema ou encontro com a forma procurada, também chamada de iluminação;
- Crítica – essa etapa refere-se à elaboração do produto criado.

Ainda Koestler (apud Kneller, 1978, p.58) enfatiza a necessidade da presença de certo grau de flexibilidade para que o processo se adapte às condições do ambiente no qual esteja procurando solucionar o respectivo problema.

A nona abordagem é expressa por Osborn (1965), que procura explicar o processo criativo através da proposição de sete etapas seqüenciais:

- Orientação – determinação do problema;
- Preparação – coleta de dados;
- Análise – separação do material relevante;
- Idealização – acumulação de idéias;
- Incubação – desenvolvimento da idéia;
- Síntese – encontro da solução;
- Avaliação – aceitação e verificação da solução.

Já, a décima abordagem, que procura compreender e explicar o processo criativo, é proposta por Dualibi e Simonsen (1990) que, inspirados na proposta de Don Fabun, dividiram as várias etapas do processo criativo, semelhantemente a Graham Wallas, mas totalizando sete etapas distintas, que são:

- Identificação – corresponde ao desejo do indivíduo em querer criar algo original; essa etapa também é chamada de atitude de trabalho para resolver o problema levantado;
- Preparação – refere-se à acumulação dos dados, procurando-se identificação com as informações captadas;
- Incubação – etapa caracterizada pelo componente inconsciente do processo criativo, que trabalha isolada. Para grande parte dos indivíduos, essa etapa é auxiliada por meio do lazer;
- Aquecimento – é uma tentativa de síntese, de juntar conceitos aparentemente não relacionados, gerando um retorno ao problema, com a sensação de uma solução próxima;
- Iluminação – ocorre o “insight”, que significa uma súbita compreensão das relações entre os meios e fins;

- **Elaboração** – etapa consciente do processo criativo, que permite determinar, com precisão e de modo estruturado, esforços contínuos para materializar ou concretizar a idéia;
- **Verificação** – resume-se na confirmação da viabilidade da solução.

Por sua vez, a décima primeira abordagem sobre a explicação do processo criativo é realizada por Amabile (1996), que procura explicar o processo criativo em cinco estágios, sendo o seu processo semelhante aos dois modelos anteriormente apresentados. Embora os fundamentos da abordagem psicossocial do processo criativo de Amabile sejam sociais ao invés de psicológicos cognitivos, não contém o equivalente ao estágio de incubação. Dessa forma, os cinco estágios, segundo Amabile (apud BEZ, 1998, p.22), são:

- **Apresentação da tarefa** - é quando o trabalho a ser empreendido é apresentado para o indivíduo, tanto proveniente de ativação externa como instigação própria. O indivíduo é mais esforçado em solucionar de forma criativa o problema se tiver motivação própria;
- **Preparação** - nesse estágio, procura-se reunir a maior quantidade de informações relacionadas ao problema;
- **Geração de idéias** – aqui, o indivíduo produz possíveis respostas na busca de soluções ou idéias apropriadas para encaminhar a tarefa. A habilidade individual de pensar criativamente definirá a quantidade e a qualidade das idéias geradas;
- **Teste de idéias** - levantam-se as repercussões e a pertinência de cada idéia gerada;
- **Avaliação dos resultados** - a avaliação valoriza o potencial da solução proposta. Sendo aprovada (sucesso) ou rejeitada (fracasso), o processo criativo termina. Se, por acaso, a solução escolhida não for completamente apropriada, mas constituir-se em um progresso significativo para com a solução, reinicia-se o processo.

Sendo assim, a abordagem de Amabile (1999) pressupõe que fatos sociais exercem influência sobre os processos descritos. Por exemplo, recompensas de acordo com o desempenho de suas habilidades tornarão as pessoas motivadas e, conseqüentemente, aumentarão a probabilidade de se obter respostas criativas no trabalho e a quantidade e qualidade das idéias geradas.

Quanto à décima segunda abordagem, será explicada por Carr (1997), que considera que o processo criativo não é algo com o qual o indivíduo se ocupa ocasionalmente, pois ele é intrínseco ao próprio pensamento humano. Assim, quase todos os pensamentos que se tem colaboram para a elaboração do processo criativo. São raros os momentos em que são elaborados pensamentos de forma deliberada.

Normalmente, a pessoa se prepara para agir através de reflexões anteriores, nas quais tem determinada intenção que deseja expressar e, então, a idéia emerge no espaço consciente do cérebro do indivíduo. Somado a isso, Carr (1997, p. 101) expõe seis etapas distintas para explicar o processo criativo:

- Descoberta – etapa inicial do processo criativo, corresponde a "Heureka";
- Desenvolvimento - coincide com a fase de lapidação da descoberta, em que existem dois papéis: o projetista e o crítico. O projetista aprimora a idéia inicial para dar forma ao projeto, enquanto o crítico tem a missão de peneirar as pistas falsas e as soluções mediocres;
- Implementação – essa etapa visa dar “corpo” à idéia e ao projeto, a fim de torná-lo viável e passível de comercialização;
- Produção - é a etapa mais técnica, pois necessita adequar os custos da idéia ao retorno desejado;
- Aperfeiçoamento – momento em que se busca agregar valor à idéia, transformando-a em produto ou serviço;
- Elaboração – consiste na realização da idéia.



A décima terceira abordagem é realizada por Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993, p.110) que apresentam uma outra proposta de compreensão do processo criativo, enfatizando que cada uma das seis etapas representa, na realidade, um processo em si, ei-las:

- Questionamento - quando o indivíduo descobre que existe um problema ou algo que lhe desperte o interesse, surge, então, um vínculo com o tema e aparece o gosto pela descoberta;
- Coleta de dados – o indivíduo se encarrega de procurar informações, dados, observações sobre o assunto em questão;
- Incubação – tem início o processo de germinação da idéia, o indivíduo fica mais reflexivo e trabalha, ora de modo consciente, ora de modo inconsciente, até encontrar uma pista. E, dessa forma, ele chega à fase de iluminação, que é justamente marcada pela descoberta, pelo “insight”;
- Verificação da hipótese – consiste na realização da obra e leva o nome de elaboração;
- Comunicação – etapa marcada pela apresentação da idéia, do que o sujeito elaborou durante esse processo. Realiza-se a confirmação da idéia por meio de julgamento alheio.

A décima quarta abordagem, que visa expor uma forma para se compreender o processo criativo é de Evans e Russel (1997, p.53), que subdividem o próprio processo em cinco etapas:

- Preparação - é a análise da tarefa, coleta de dados, procura de padrões, experimentação de algumas idéias, questionamento de suposições;
- Frustração – etapa que ocorre diante da incapacidade de resolver a questão, quando o indivíduo sente-se entediado, irritado ou desanimado e quando duvida da própria capacidade;

- Incubação - momento em que o indivíduo desiste de tentar e a questão é deixada de lado e entregue à mente inconsciente;
- Percepção intuitiva - é a inspiração, o "insight", o famoso "aha!", o momento que normalmente se associa à criatividade, bem como limita o seu conceito;
- Elaboração – etapa que envolve testar as compreensões e materializá-las.

Finalmente, a décima quinta abordagem é uma das mais recentes teorias nacionais sobre processo criativo. Essa teoria é explicada por Vasconcelos (2000) que, em seu livro “Como a mente humana produz idéias”, busca demonstrar o processo de constituição das idéias, de forma lógica, com base nas ciências políticas.

Esse autor prega que qualquer indivíduo é composto por energia, que move o organismo humano, principalmente no sistema nervoso e no cérebro, sob a forma de energia psíquica, e a mesma que move o indivíduo para realizar suas ações fisiológicas, sociais etc. Todo indivíduo possui em seu cérebro dois campos: “o campo instintivo – as soluções herdadas [naturais ao ser humano] -, e o campo do Nirs – as soluções não herdadas. A primeira é relativamente impenetrável; a segunda, impressionável, acessível, gravadora. Essa inovação biológica fez com que muitas espécies, inclusive o homem, levassem uma grande vantagem na luta pela sobrevivência” (VASCONCELOS, 2000, p.124).

Segundo Vasconcelos (2000), é o campo do Nirs que vai determinar a qualidade ou habilidade dos indivíduos. Mas até isso acontecer, terá que ser explicado o processo de constituição das idéias, do qual o autor não criou uma seqüência processual, mas menciona alguns pontos fundamentais para que ocorra a geração de idéias.

Primeiramente, o indivíduo, ao longo de sua vida, através de suas sensações, realiza várias gravações de dados em sua mente, que formam verdadeiros compactos, cada um em sua caracterização. Para Vasconcelos (2000, p.134), “todo compacto difere, portanto, completamente, entre si, constitui, em si, uma realidade oposta a de outro, sobre todos os seus aspectos. Todos esses compactos estão ligados entre si como se formando uma cadeia”, os compactos considerados por Vasconcelos (2000, p.142-152) podem ser:

- Percepções – função psíquica por intermédio da qual a mente grava uma representação dos objetos e fatos exteriores, transmitidos pelos órgãos

sensoriais, com conhecimento da situação especial, da individualidade desses objetos;

- Sensações marginais – trata-se de toda e qualquer transmissão ao cérebro de sensações que ocorrem permanentemente, sem, no entanto atraírem especial atenção psicológica. Embora classifiquemos esse elemento como "sensações", na verdade pode acontecer que imagens, sons, paladares, tatos, cheiros sejam obtidos e gravados mentalmente, provenientes de sonhos, raciocínios, imaginações, alucinações, transmissões bioenergéticas, etc. Esse compacto representa o que o ser humano pode sentir e guardar em sua memória;
- Apreensões – o indivíduo, sem exigir nenhum pensamento e raciocínio, recebe o objeto associando-o a um significado ou valor. A complexidade de sua constituição resulta de que no próprio "apreender" das coisas, a pessoa sofre a influência de sua composição mental, de sorte que dois indivíduos, como já previamente se pode concluir, ouvindo um mesmo assunto, ou lendo um mesmo texto, ou apreciando um certo fenômeno, ou recebendo uma notícia, formarão o elemento "apreensão" diferentemente. Ainda mais: há as condições físicas do ambiente, a disposição orgânica dos indivíduos, os estados emocionais, influenciando decisivamente no apreender os fatos e coisas. Donde se conclui a diversidade extensa das apreensões, comparando-se cada um dos seres humanos em relação a outro;
- Exercícios – identifica-se, nesse compacto, dois aspectos distintos. Ele encerra todo o resultado da execução de certos atos, bem como o próprio exercício constante do Nirs na sua realização. No primeiro caso, é formado o composto da prática de determinado ato; e depois, quando da execução repetida dos mesmos atos, o compacto sofre uma outra formação de composto, que representará, sem dúvida, um aperfeiçoamento, um mais preciso automatismo;
- Informações – a armazenagem do saber é realizada de forma consciente, sobretudo, em geral, suas relações, suas origens e objetivos, do aprendizado, de ensinamentos, instruções, notícias, opiniões, descobertas, conclusões, imaginações, revelações, enfim, todas as coisas e eventos que podemos denominar de conhecimento de algo relacionado à sua finalidade. Via de regra,

é um dos elementos de maior extensão, pois a capacidade de o indivíduo absorver e gravar conhecimento são extraordinários. Comumente, procura-se medir a inteligência dos homens por esse elemento, o que não é certo.

- Efeitos e estados psicológicos - esse compacto compreende os efeitos e estados psicológicos, que determinam compostos com gravações de fatos e eventos emocionais, estrutura de caráter, influências momentâneas do consciente, direcionamentos ideológicos, condicionamentos e estados emocionais do presente;
- Entendimentos – tudo o que o indivíduo possa entender das coisas e informações (certo ou erroneamente) passa a constituir-se em elemento de entendimento;
- Concepções – corresponde ao modo como o indivíduo concebeu e concebe os fenômenos, a vida, os fatos, as fantasias, o gênero humano, o espaço, os astros, as questões internacionais, a si mesmo, o Universo etc. As concepções sobre os mais diversos objetos podem variar no próprio indivíduo e de uma criatura a outra. Pode-se ter concepções cinéticas, energéticas, materialísticas, místicas, e assim segue um leque incalculável. Quanto mais as concepções estiverem em níveis superiores, mais a inteligência habilitará compreensões racionais dos objetos universais.

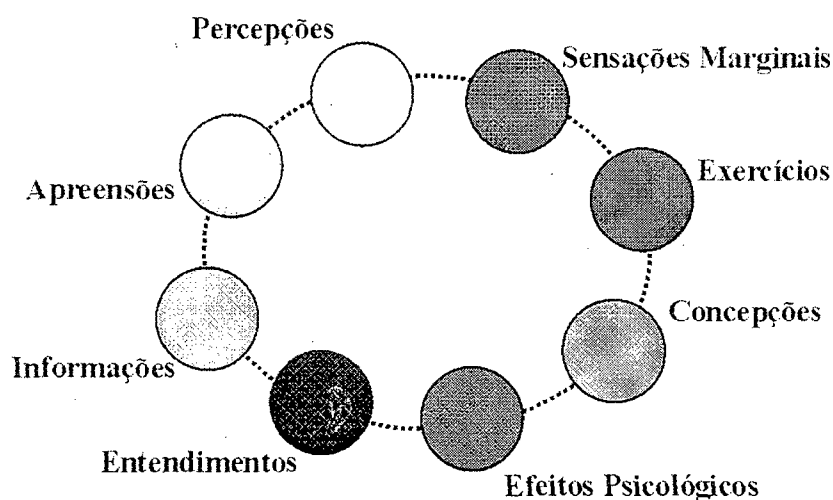


Figura 04 – Compactos na mente do indivíduo. Fonte: Vasconcelos (2000, p.148)

Segundo Vasconcelos (2000, p.135), a “união desses compactos obtém uma combinação. Todo o segredo do Nirs está nessa combinação. Essa estabelece a conclusão, a resposta, [...] idéias ou imagens jamais antes imaginado por alguém”, e consideravelmente afastado do conhecimento atualizado. Essa combinação de compactos, produzindo a idéia pode ser visualizada na ilustração a seguir:

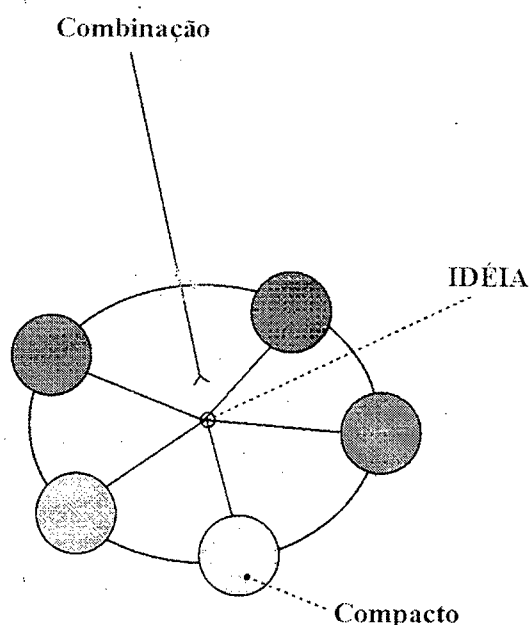


Figura 05 - A geração de idéias por meio da combinação de compactos. Fonte: Vasconcelos (2000, p.136)

Em conclusão, Vasconcelos (2000, p.152) afirma que uma vez que tudo tem sido gravado na mente, “durante todo o transcurso da vida, é natural e lógico que a qualidade dos compostos varia entre si: um compacto de ‘informações’ de elevado nível cultural ou científico pode estar sendo prejudicado por um péssimo compacto de ‘aprensões’”. Afinal, acredita-se que na constituição cerebral há a predisposição à gravação de qualquer coisa que aflore na mente, formando um composto, e que este assume uma certa natureza em face de outro de estruturação diferente. Quando acionado o Nirs, de modo voluntário ou involuntário, a energia psíquica incita a combinação dos compostos para a obtenção de uma idéia, e esta ocorre automaticamente, de acordo com a forma como se apresentam os compactos.

Seguindo a linha de Vasconcelos (2000), na busca da compreensão do processo criativo, Martins (1997, p.65) menciona que o mesmo “se processa em três operações distintas na mente humana” logo após a percepção dos fatos. Conforme Martins (1997, p.65-66), é “atividade consciente, em nível sensorial, pela qual o homem identifica os fatos objetivos – os

que estão fora dele -, como também analisa os fatos e subjetivos – os que estão nele. [...] pela percepção, capta-se e tem-se consciência de dados que irão alimentar o intelecto com representações, imagens e informações”.

As etapas do processo criativo, segundo Martins (1997), podem ser assim ilustradas e descritas:

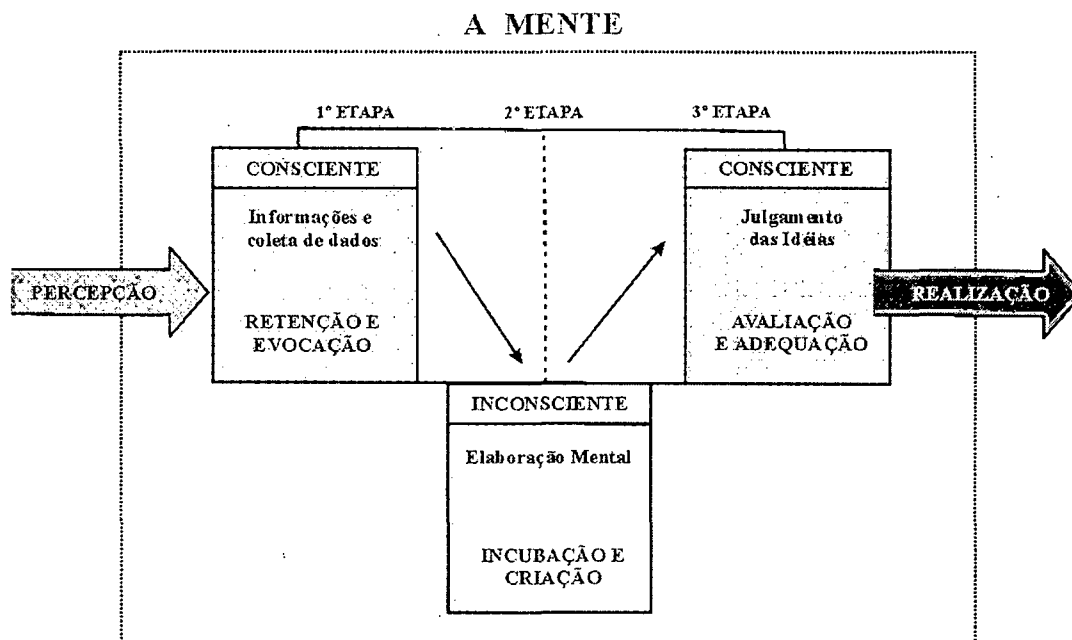


Figura 06 – A mente humana criando... Fonte: Martins (1997, p.65)

- Consciente – a retenção ou evocação – corresponde à primeira etapa, que consiste na capacidade que tem o indivíduo de reviver imagens, fatos e sensações que resultam das impressões causadas pelas realidades externas e internas;
- Inconsciente – a incubação e a criação – na segunda etapa desse processo, que consiste a atividade da imaginação criadora pela qual são elaborados os dados, as experiências, as imagens resultantes da percepção sensorial. Toda essa elaboração demonstra o período mais sublime da criação, pois dela vai emergindo a “idéia” ou a “resposta” tão procurada;
- Consciente – a avaliação e a adequação – terceira etapa do processo criativo. Após encontrar a idéia, tem-se o trabalho exaustivo de julgar e avaliar, tanto a viabilidade quanto a eficiência da idéia.

Ao término do processo criativo, busca-se a realização, que significa que a “materialização das idéias não é etapa do processo criativo, uma vez que agora é a realização material daquilo que saiu da mente na inspiração” (MARTINS, 1997, p.67).

Basto (2000) encerra as discussões sobre as diversas abordagens das etapas do processo criativo, mencionando que a ocorrência do próprio processo criativo torna-se necessário à medida em que algum problema ou necessidade seja sentido, a fim de que se possa disponibilizar de todo o saber científico e/ou empírico existente. E, a partir disso, somada ao conteúdo exposto nas abordagens apresentadas, Basto (2000, p.75) propõe a definição do processo criativo a partir de cinco níveis:

- Nível micro – características da personalidade, capacidade criativa;
- Nível produtivo – ocorre um aumento da técnica de execução, ênfase na quantidade de idéias capazes de serem geradas;
- Nível inventivo – maior capacidade inventiva, levando à descoberta de novas realidades. Nessa fase, exige-se maior flexibilidade no sentido de detectarem-se oportunidades;
- Nível inovativo – implica capacidade de agregar valor às idéias geradas nos níveis iniciais;
- Nível emergente – pressupõe a capacidade de gerar idéias totalmente novas, seriam as chamadas inovações radicais, partindo-se de processos totalmente novos.

Como se pode constatar, a problemática do processo criativo tem diversas naturezas. Na visão de Sens (2002, p.3), o processo criativo “mostra o quanto a criatividade é individual, cada pessoa necessita de estímulos diferentes para fazer emergir o impulso que a leva a produzir respostas criativas”.

Frente a isso, Sens (1998, p.61) sugere a compreensão do processo criativo a partir do modelo comportamental proposto por Longen (1997), o qual apresenta sete etapas diferentes, além de uma etapa isolada caracterizada por decisão reflexa. Por meio dessa seqüência processual, Sens (1998) propõe uma compreensão do processo criativo. Para tanto, será

ilustrado, a seguir, o modelo do processo comportamental, com suas etapas para serem relacionadas com o processo criativo:

Quadro 08 – Modelo comportamental e processo criativo

Processo Comportamental	Processo Criativo
<p><b>EVENTO</b> Qualquer acontecimento interno ou externo que produz um estímulo</p>	<p>Momento em que algo chama a atenção do sujeito</p>
<p><b>PERCEPÇÃO</b> Indivíduo organiza, interpreta, traduz as informações que vem através dos órgãos do sentido</p>	<p>Sensibilizado o indivíduo percebe que pode dar resposta ao evento</p>
<p><b>ESTÍMULO</b> Percepção de um evento como uma oportunidade para satisfazer uma necessidade. Algo que motiva o indivíduo.</p>	<p>O indivíduo percebe que a resposta que pode dar vai satisfaze-lo</p>
<p><b>MOTIVAÇÃO</b> Impulso fundamental que gera um comportamento</p>	<p>Em função do grau de desafio das necessidades ele dependerá mais ou menos energia na busca da solução</p>
<p><b>GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS</b> possíveis ações que permitem utilizar o evento para satisfazer as suas necessidades</p>	<p>Neste momento o indivíduo analisa quais a possibilidades que irão propiciar as melhores soluções para satisfazer as suas necessidades. O indivíduo criativo buscará soluções diferentes das que ele já aplicou em situações anteriores, tanto no método quanto na forma de resposta. Ele usa suas habilidades e o conhecimento para superar-se.</p>
<p><b>DECISÃO</b> momento em que o indivíduo deve escolher alguma das alternativas geradas na etapa anterior</p>	<p>O indivíduo escolhe a alternativa que mais lhe satisfaz observando os seus valores</p>
<p><b>RESPOSTA</b> processo de execução da alternativa escolhida, é a manifestação do comportamento</p>	<p>É a resposta ao evento que se manifesta pela superação em si. Pode aparecer através da concretização da sua solução procurada</p>

Fonte: Sens (1998, p.61-62).



E a etapa isolada que se refere à decisão reflexa, que segundo Longen (1997), corresponde à ação do indivíduo em responder, de forma automática, aos eventos que o mesmo percebe, sem a necessidade de realizar todas as fases descritas no modelo comportamental, leva a considerar que, de certa forma, não existe geração de idéias, ou seja, criatividade e processo criativo, quando o indivíduo realiza essa etapa isolada, que é a decisão reflexa. Na idéia de Sens (1998, p.62), isso acontece, porque é na etapa “de geração de alternativas, ou ainda, fase de iluminação que se dá o aparecimento de novas idéias”.

A seguir, serão ilustradas, as idéias de Sens (1998, p.63), sobre a correlação do modelo comportamental com o processo criativo<sup>4</sup>, bem como será descrita cada etapa de forma relacionada:

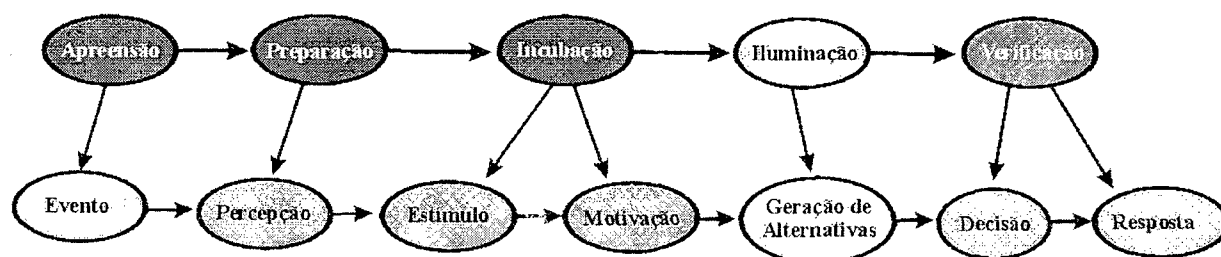


Figura 07 – Correlação do modelo comportamental com o processo criativo. Fonte: Sens (1998, p.63).

- Apreensão - momento em que o indivíduo percebe que existe um problema a ser resolvido. De acordo com o modelo comportamental, essa fase pode ser igualada ao primeiro momento do modelo em questão, ou seja, ao EVENTO, estágio em que qualquer acontecimento irá produzir um estímulo no indivíduo;
- Preparação - fase de pesquisa, investigação, quando se procura obter informações sobre o assunto. No modelo pode ser associada ao momento de PERCEPÇÃO, quando o indivíduo capta o estímulo e procura conhecê-lo melhor.
- Incubação - momento em que o sujeito pensa sobre o assunto. Pode ser comparado, no modelo, com os momentos de ESTÍMULO e MOTIVAÇÃO. Nesses períodos, o sujeito recolhe dados sobre o que lhe chamou a atenção, ele

<sup>4</sup> O processo criativo considerado no trabalho de Sens (1998) aproxima-se do modelo de Kneller (1978).

pensa, analisa em função das suas necessidades, adquirindo, assim, um grau de importância para sua solução;

- Iluminação - período em que ocorre a solução para o problema, momento do "insight". Relacionando com o modelo comportamental, corresponde à fase de GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS, na qual o indivíduo produz várias alternativas para responder à sua necessidade;
- Verificação - momento em que o sujeito faz sua opção e experimenta. No modelo, essa fase corresponde a duas fases distintas: DECISÃO, que envolve a escolha de uma alternativa; e RESPOSTA, que implica execução da alternativa escolhida;

Percebe-se que o modelo comportamental, proposto por Longen (1997), e incorporado por Sens (1998), é capaz de explicar o processo criativo, pois este sofre a influência dos mesmos fatores do processo comportamental, para se chegar ao resultado considerado criativo. Para ilustrar esta explicação sobre o processo criativo, demonstrar-se-á, conforme Sens (1998, p.64), como ocorre, na prática, essa seqüência de comportamentos que formam o processo criativo e resultam na criação. Exemplo: a elaboração de um livro.<sup>5</sup>

Para Hesketh (1983), o processo criativo é complexo e não isolado, no qual a imaginação do indivíduo tem um papel preponderante para o sucesso do que pretende realizar. Para isso, o processo criativo envolve uma totalidade que age. Essa totalidade é reflexo das qualidades ou habilidades que compõem a personalidade de cada indivíduo.

Porém, a própria Hesketh (1983, p.35) alerta que a lógica de que todos os indivíduos "nascem iguais talvez seja aplicável quando se trata de fazer demagogia, mas, cientificamente, é profundamente errônea; [...] quando se trata de criatividade, as diferenças individuais assumem maiores proporções, pois o processo criador, envolvendo todo o psiquismo", depende de diversas características ou qualidades da personalidade de cada um.

Kneller (1978), coadunando-se com este conceito e buscando enfrentar essa complexidade, aponta as condições ou características básicas para que ocorra o desenvolvimento adequado do processo criativo nos indivíduos, a seguir:

---

<sup>5</sup> Cf. Anexo B – Caso empírico do processo criativo segundo o modelo comportamental.

- receptividade à estimulação;
- possibilidade de recolhimento ou imersão interna;
- capacidade de imaginação e julgamento;
- espírito de indagação e curiosidade;
- uso adequado e proveitoso dos erros;
- amplitude e fertilidade de abordagens;

Tais condições, se mal empregadas, poderão tornar crítico o processo criativo, pois, como enfatiza Kneller (1978, p.73), “trata-se de condições que não de ser normalmente enfrentadas para que ocorra verdadeira criação”. Somado a isso, existem também aquelas colocações que dizem respeito ao processo criativo, que já foram expostos no tópico que trata da natureza do indivíduo, nesta monografia.

Contudo, ao envolver a geração de idéias no ambiente de trabalho, isto é, nas organizações, “sabe-se o quanto é preciso investir em satisfação das pessoas e no ambiente como um todo, buscando, assim, facilitar esse processo. Entretanto, sabe-se que as organizações apenas preocupam-se em facilitar esse processo quando os resultados são favoráveis para o seu próprio desenvolvimento” (SENS, 2002, p.03).

A esse respeito, procurando apresentar o processo criativo voltado a resultados nas organizações, Zilber (2002, p.17) sugere uma compreensão do mesmo a partir de sete etapas, que são, quanto ao trabalho:

- Criativo de gerar idéias e alternativas novas
- Imaginativo de ampliar o repertório de idéias
- Criterioso de selecionar a melhor idéia
- Metodológico de desenvolver a idéia
- Objetivo em formatar a idéia em produto, processo ou serviço
- Argumentativo de convencer os outros que a idéia é viável
- Sistemático e mensurável de testar e aplicar o que resultou deste processo.

Aparentemente, ao se defrontar com tanto “trabalho”, o processo criativo revela várias ações fastidiosas, que a muitos deixa de empolgar, porém Zilber (2002, p.17) menciona que

isso pode ser minimizado, e até revertido em prazer e satisfação através de “um clima organizacional favorável e não repressivo; [...] os riscos e os erros devem ser, não somente absorvidos como estimulados. E os resultados devem ser premiados”.

Percebe-se que, normalmente, as organizações somente solicitam pessoas criativas, porém, com raras exceções, aparentemente investem para o desenvolvimento do potencial criativo. Dessa forma, serão analisados a seguir os fatores críticos presentes durante o processo criativo. E, logo adiante, em um tópico específico, o ambiente de trabalho criativo, com os seus aspectos inibidores e favoráveis ao processo de geração de idéias.

### b) Fatores críticos no processo criativo

No potencial criativo, foram apresentadas, brevemente, as qualidades individuais que inibem ou bloqueiam o processo de desenvolvimento da geração de idéias. Os fatores críticos considerados neste tópico dizem respeito aos bloqueios ou barreiras que dificultam esse processo. Caso não sejam detectados e levantados meios para se trabalhar essas dificuldades, os bloqueios podem inibir o desenvolvimento do potencial criativo, da criatividade em si e do próprio processo criativo. Os bloqueios podem ser de diversas naturezas e estar relacionados com: a percepção, as emoções, os fatores ambientais e culturais, ou, ainda, com o intelecto e a expressão. Os bloqueios, como fatores críticos ao processo criativo, serão ilustrados e descritos a seguir, segundo Adams (1994), Alencar (1997) e Fontoura (2002):

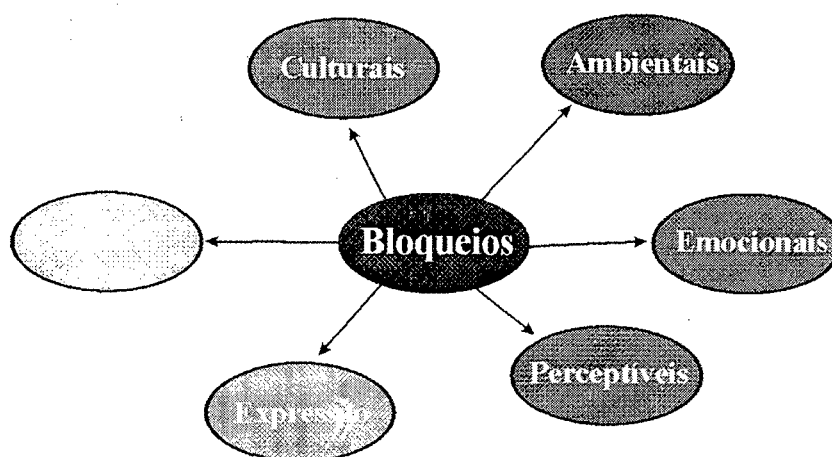


Figura 08 – Fatores críticos no processo criativo – Bloqueios.

## **A - Bloqueios perceptivos**

Bloqueios perceptivos são aqueles que representam as dificuldades que o indivíduo tem de: visualizar um objeto como tendo mais de uma função; reestruturar um problema, vendo-o sob um novo enfoque, dimensão ou ponto de vista; reformular um julgamento previamente formado. "São obstáculos que impedem a pessoa de entender claramente o problema em si ou a informação necessária para resolvê-lo" (ADAMS, 1994, p.27). Entre os bloqueios de percepção, os mais comuns, segundo Adams (1994), citado por Fontoura (2002, p.04), são:

- Vendo o que você espera ver - estereotipado
- Dificuldade em isolar o problema
- Tendência a restringir demais a área do problema
- Inabilidade em ver o problema de vários pontos de vista
- Saturação
- Falha em utilizar todos os mecanismos sensoriais.

## **B - Bloqueios emocionais**

Bloqueios emocionais são aqueles que "impedem a exploração e a manipulação de idéias pela falta de habilidade de conceituar fluente e flexivelmente novas idéias e de comunicá-las por receio de falta de aceitação" (FONTOURA, 2002, p.04). Adams (1994, p.28) lista alguns deles:

- Medo de errar, de falhar, de se arriscar
- Inabilidade em tolerar a ambigüidade, desejos intensos por segurança
- Preferência por julgar idéias em vez de gerá-las
- Inabilidade de relaxar, incubar e "dormir com a idéia"
- Falta de desafio (o problema não consegue causar interesse) contra zelo excessivo (supermotivação para obter êxito rapidamente)

- Inabilidade em distinguir a realidade da fantasia.

### **C - Bloqueios culturais e ambientais**

Os bloqueios culturais são originados pelo conjunto de padrões culturais vigentes numa determinada sociedade. Os bloqueios ambientais são impostos pelo ambiente social e físico imediato. Os bloqueios culturais e ambientais são mais inter-relacionados do que os demais. Para Adams (1994) e Fontoura (2002, p.05), são exemplos de bloqueios culturais brasileiros:

- Tabus
- Fantasia e reflexão são perda de tempo, preguiça, até loucura
- Atividades lúdicas são para crianças
- Resolução de problemas é coisa séria: não há espaço para o humor
- Razão, lógica, números, utilidade prática são coisas boas
- Sentimento, intuição, julgamentos qualitativos, prazer são coisas más
- Tradição é preferível à mudança
- Qualquer problema pode ser resolvido com pensamento científico e rios de dinheiro.

Para Kneller (1978), os bloqueios culturais são amplamente reforçados pelo sistema educacional, que, de certa forma, é um reprodutor da cultura dominante. Kneller (1978, p.92) ressalta que não apenas os bloqueios culturais “impedem a criação, mas existem, além destes, outros grandes inimigos da criação que estão relacionados com a personalidade do indivíduo” São eles: ignorância, medo e falta de confiança.

Já, os bloqueios ambientais são aqueles impostos por nossos ambientes físicos e sociais imediatos. Entre os bloqueios ambientais, Adams, citado por Fontoura (2002, p.05), menciona:

- Falta de cooperação e confiança entre colegas
- Chefes autocráticos que valorizam apenas as próprias idéias, não recompensam outras
- Distrações - telefone, interrupções corriqueiras
- Falta de apoio para transformar idéias em ação.

#### **D - Bloqueios intelectuais e de expressão**

Os bloqueios intelectuais, conforme Fontoura (2002, p.05), são gerados “pela escolha ineficiente de táticas mentais ou pela falta de munição intelectual [...] Os bloqueios de expressão são aqueles que impedem ou inibem a capacidade de comunicação das idéias”. Os bloqueios intelectuais e de expressão também estão intimamente inter-relacionados com os demais. Adams (1994) cita:

- Resolver o problema usando uma linguagem incorreta (verbal, matemática, visual) - como ao tentar resolver um problema matematicamente quando seria mais fácil solucioná-lo visualmente;
- Uso inflexível ou inadequado de estratégias intelectuais de resolução de problemas;
- Carência de informação ou informação incorreta; e
- Habilidade lingüística inadequada para expressar e gravar idéias (verbal, musical, visual, etc.).

Em face ao que foi exposto até o momento, e procurando seguir a linha metodológica de estudo do objeto desta monografia, será apresentada e discutida no tópico seguinte, a geração de idéias no ambiente de trabalho, ou seja, quais as influências inibidoras e favoráveis ao processo criativo nas organizações.

#### 2.1.4 Ambiente de trabalho criativo

Devido à globalização, à competição mercadológica e à rapidez das mudanças, as organizações têm sido pressionadas a tornarem seus recursos disponíveis cada vez mais eficientes, e a isto inclui a criatividade de seus recursos humanos (ALENCAR, 1998).

Drucker (1980) complementa a colocação anterior, mencionando a necessidade de concentrar os recursos nos resultados. Logo, evidencia-se um reconhecimento crescente da criatividade como um ponto chave para a inovação e alcance de resultados a longo prazo nas organizações. Segundo May (1996), a necessidade de criar é proporcional ao grau de mudança no ambiente. Para ilustrar o ambiente de trabalho, foi elaborada a Figura 12:

Atualmente, observa-se como alternativa para este contexto uma valorização da criatividade, a qual é atribuída à necessidade das organizações de trazerem à tona soluções ágeis para um ambiente onde os processos de mudança são contínuos. Para que, assim, as organizações possam ser eficientes, em sua estrutura, para o alcance da missão organizacional, bem como eficazes, através da obtenção de seus resultados, vislumbrados em sua visão, pelo fato de privilegiar a competência e o talento humano. Como cita Alencar (1997, p.94):

o interesse por criatividade na área organizacional se deve sobretudo ao fato de que para sobreviver e expandir as empresas muitas vezes necessitam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. É por esta razão, que a criatividade tem sido vista como algo indispensável e a introdução de inovações como uma necessidade constante.

Nota-se, também, uma valorização da criatividade, impulsionada pelos meios de comunicação, por exemplo, a matéria de capa “pense criativamente”, escrita por Neves (2001) no periódico T&D Desenvolvendo Pessoas, descreve itens criativos para se inspirar no trabalho.

Por outro lado, concomitantemente, Alencar (1998) e Amabile (1999), em suas pesquisas, revelam que, no ambiente da maioria das organizações ocorre um desestímulo à criatividade, o qual Hampton (1990) interpreta como sendo uma resistência organizacional. Segundo Amabile (1999, p.110), esse fato ocorre não porque os gerentes tenham algo contra a criatividade, pois:



a maioria acredita no valor das novas idéias. A criatividade é minada involuntariamente todos os dias em ambientes de trabalho pautados pelos imperativos dos negócios, como coordenação, produtividade e controle. Obviamente, não se pode esperar que os gerentes ignorem tais imperativos. Mas ao se pautar apenas por eles, correm o risco de criar organizações que esmagam sistematicamente a criatividade.

Em face das constatações anteriores, Salles (2001), seguindo a proposta de Amabile et al. (1996), sugere uma forma para se avaliar a criatividade no ambiente de trabalho, composta por oito categorias, as quais podem envolver duas dimensões, obstáculos e estímulos à geração de idéias. Segundo a abordagem de Amabile et al. (1996), adaptada por Salles (2001, p.22), as categorias são:

- Apoio organizacional - é o “esforço despendido pelos dirigentes com intuito de promover aos funcionários condições ideais para o desenvolvimento e a expressão do potencial criativo” (SALLES, 2001, p.22);
- Apoio de chefia - é percebido através de uma postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulos a novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes (ALENCAR, 1998);
- Apoio do grupo de trabalho - observado por meio de algumas características, como: o espírito de equipe, membros com habilidades complementares, abertura dos colegas de trabalho a novas idéias, diálogo e confiança entre os membros das equipes, trocas de experiência, relacionamento interpessoal favorável e estimulante à novas idéias, discussão construtiva de idéias e comprometimento (SALLES, 2001, p.26);
- Recursos materiais – refere-se ao acesso aos recursos físicos apropriados e necessitados para desenvolver as atividades solicitadas ou não. Nesses recursos, está incluído o acesso a informações e a predisposição humana em facilitar ou dificultar o acesso aos materiais requeridos (ALENCAR, 1996);
- Desafio à tarefa – é uma forma de pressão que age positivamente sobre a criatividade e refere-se à consciência de se estar trabalhando em tarefas desafiadoras e projetos importantes (SALLES, 2001);

- Liberdade e autonomia – os indivíduos produzem mais trabalhos criativos quando percebem que têm liberdade e autonomia para escolher a maneira que executarão as tarefas que lhes foram atribuídas ou designadas (SALLES, 2001);
- Impedimentos organizacionais - são todos os aspectos da cultura organizacional que depõem contra o ambiente ideal para a criatividade. Esses fatores podem ser: conflitos internos, conservadorismo, estrutura de administração formal e inflexível, excesso e inflexibilidade de regras, etc (AMABILE et al., 2001);
- Sobrecarga de trabalho – é também uma forma de pressão que age negativamente sobre a criatividade e que se caracteriza pelo excesso de tarefas em um curto espaço de tempo (SALLES, 2001).

Essas oito categorias tanto podem exercer uma relação positiva sobre a expressão da criatividade como uma influência negativa. O modelo pressupõe que o apoio organizacional, as características dos grupos de trabalho, o encorajamento pela supervisão, a liberdade, os recursos materiais e o desafio da tarefa agem positivamente sobre o processo criativo, estando estas categorias associadas à dimensão estimulante. Entretanto, as categorias sobrecarga de trabalho e os impedimentos organizacionais agem negativamente sobre a expressão da criatividade, estando associadas à dimensão obstáculo, embora não se exclua a possibilidade de existirem certos aspectos favoráveis à dimensão obstáculo, assim como aspectos inibidores à dimensão estimulante.

Dessa forma, serão apresentados, a seguir, os aspectos inibidores e, logo após, os aspectos favoráveis ao processo de geração de idéias no ambiente de trabalho, que se espera que seja criativo.

#### **a) Aspectos inibidores**

No ambiente de trabalho, o indivíduo se depara com uma série de aspectos inibidores ao processo criativo. Entre as modalidades inibidoras, Van Gundy (apud ALENCAR, 1997) identifica-as:

- Estruturais - referem-se a formalização isto é, ao grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho do papel de seus membros. Outra barreira estrutural típica é a centralização, isto é, a concentração de poder e de autoridade - quanto maior a centralização de poder, menor é a participação dos funcionários nos processos decisórios;
- Sociais e políticas - dizem respeito às normas de influências de poder dentro das organizações - normas que costumam reforçar o conformismo, a relutância em comunicar novas idéias, o cultivo do medo da crítica;
- Processuais – são os procedimentos e regulações que freqüentemente inibem a inovação;
- Recursos – trata-se da carência de profissionais, tempo, recursos financeiros e informações;
- Individuais e atitudinais – referem-se aos membros individuais da organização ou no seu clima - medo de correr riscos, intolerância à ambigüidade, dogmatismo, inflexibilidade, entre outros. ]

Dualibi e Simonsen (1990, p.76) relacionam os seguintes aspectos que inibem a criatividade nas organizações:

- Atitudes excessivamente autoritárias;
- Baixa receptividade a novas idéias;
- Centralização do poder;
- Busca excessiva de certeza;
- Rigidez da organização;
- Hostilidade para com a pessoa divergente;
- Falta de apoio;
- Falta de cooperação.

Os aspectos inibidores ao processo criativo foram resultados de diversas pesquisas em organizações, bem como de um amplo levantamento bibliográfico, realizado por Alencar (1996, p.94-95) e Salles (2001, p.17-18). São eles :

- Ambiente físico - existência de ruído, calor, pouca iluminação;
- Chefia – trata-se de uma postura não receptiva a novas idéias;
- Tarefas – aquelas repetitivas e excessivamente rotineiras;
- Comunicação - deficitária pela dificuldade de acesso a informações e ausência de canais que possibilitem a democratização das informações;
- Cultura organizacional – refere-se à não abertura a novas idéias, contrária a assumir riscos, resistência a mudanças, rigidez, acomodação, falta de tolerância a erros;
- Estrutura organizacional - autoritária, burocrática, inflexível, rígida, punitiva, centralizadora, comportamentos padronizados, estrutura hierarquizada;
- Ausência de liberdade e autonomia - refere-se à não participação dos funcionários nas tomadas de decisões e não estímulo à geração de novas idéias;
- Falta de recursos - materiais e equipamentos que dificultam a execução de novas idéias;
- Falta de treinamento – no que tange ao desenvolvimento de habilidades necessárias para o desempenho das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador;
- Influências político-administrativas - afetam o processo criativo por causa das constantes mudanças, redirecionamento dos objetivos e metas da empresa, ingerências políticas;
- Relações interpessoais - falta de diálogo e de atividades em grupo, desconfiança entre as pessoas, conflitos, não abertura a novas idéias;
- Salário e benefícios - baixos, falta de recompensa pelos trabalhos criativos ou sistema de retribuição não estimulante a “correr riscos”;
- Volume de serviço – excesso de carga de trabalho e pressão de tempo limitado.

## b) Aspectos favoráveis

Além das qualidades criativas individuais, apresentadas no tópico referente ao potencial criativo, percebe-se que o ambiente é, sem dúvida, de grande importância para o desenvolvimento do processo criativo, pois, na ideia de Alencar (1997, p.100), “o clima psicológico predominante na organização é de fundamental importância para promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras”.

Locke e Kirkpatrick (*apud* ALENCAR, 1998, p. 23-24) entendem que há “dois fatores importantes que podem facilitar a expressão da criatividade nas organizações: a liderança na formulação de uma perspectiva criativa e a cultura criativa que significa a existência de mecanismos que estimulem a criação”.

A geração de ideias não possui regra ou metodologia ou fonte específica, pois as ideias podem ser oriundas de uma variedade de fontes, contatos e experiências, assim como de hobbies, encontros sociais, trabalho autônomo, experiência de trabalho e de uma procura deliberada e organizada.

Desse modo, de acordo com França e Lezana (1996, p.17), a variedade de fontes de ideias<sup>6</sup> consiste em: “serviços de informações para produtos licenciáveis, biblioteca, departamento de estatística, jornais e associações comerciais ou industriais, agenciadores de patentes, contratos comerciais ou industriais, ex-empregados, corporações, institutos de pesquisa sem fins lucrativos, universidades, contatos profissionais, trabalhando como consultor, redes de relacionamento e negócios existentes”. Verifica-se, então, uma variedade de fontes de geração de ideias, as quais contribuem para o desenvolvimento do processo criativo.

Assim como Alencar (1996, p.95-96) e Salles (2001, p.18-19) apresentaram os aspectos inibidores presentes no processo criativo, também serão apresentados os aspectos favoráveis àqueles elementos apresentados, existentes, talvez em todos os ambiente de trabalho. São eles:

- Ambiente físico - agradável, com boa iluminação, mobiliários e ventilação adequada;

---

<sup>6</sup> Cf. Anexo D – Fontes geradoras de ideias.

- Chefia – refere-se a uma postura receptiva, flexível, respeito a opiniões divergentes, estímulo a novas idéias;
- Tarefas – a presença de tarefas desafiadoras e não-rotineiras;
- Comunicação – ativa, através de canais que facilitam e democratizam a informação;
- Estrutura organizacional - horizontal, flexível, poder descentralizado;
- Liberdade e autonomia - em decidir como fazer o próprio trabalho e responsabilizar-se por ele;
- Recursos tecnológicos e materiais - que facilitam o processo de produção de novas idéias;
- Treinamento – referente ao desenvolvimento de habilidades necessárias para o desempenho das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criativo;
- Participação - nos processos de decisão e na solução de problemas, valorização da iniciativa;
- Salários e benefícios - adequados, existência de um sistema de benefícios e recompensas como forma de estimular novas idéias;
- Suporte do grupo de trabalho - na apresentação de novas idéias, confiança entre os membros, reuniões para troca de experiências, comunicação ativa;
- Suporte organizacional - pode ser observado através do reconhecimento pelo trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação;

Em sua visão, Norius (1990), destaca cinco maneiras de se alcançar um ambiente ideal para a criatividade:

- Comprometimento com as metas da organização, que deve ser permanentemente alimentado;

- Cultivo de uma cultura na organização, que se caracteriza pela flexibilidade, comunicação, desafio, prazer e sentimento de pertencimento;
- Provisão constante de incentivos e prêmios às novas idéias e produção criativa;
- Manutenção de um processo permanente de renovação;
- Estabelecimento de instrumento que facilite aos funcionários;
- Treinamento e recursos para o desenvolvimento de projetos.

Logo, uma organização preocupada em estimular a criatividade deve ter como base alguns fatores essenciais que possam facilitar esse desenvolvimento. Sendo assim, Van Gudy (*apud* Alencar, 1997) destaca:

- Autonomia – trata-se da liberdade para inovar, que a organização pode oferecer para seus funcionários;
- Sistema de premiação dependente do desempenho - oferecer premiação justa e apropriada ao desempenho;
- Apoio à criatividade - estar aberta a novas idéias e apoiar possíveis mudanças;
- Aceitação das diferenças e interesse em ter diversidade entre os membros - dar espaço para as diferenças, aceitar diversos pontos de vista;
- Envolvimento pessoal - buscar indivíduos que procurem satisfação no trabalho, auto-motivados, que procurem se envolver e se dedicar ao trabalho que fazem;
- Apoio da direção – aspecto bastante representativo para gerar um clima de confiança entre os membros da organização e seus dirigentes;

Logo, um ambiente de trabalho, isto é, uma organização que pretende ser criativa deve proporcionar um ambiente que facilite esse resultado, oferecendo meios para que seus funcionários sintam-se chamados a participarem desse processo. Uma organização destinada a estimular a criatividade deve considerar quatro elementos de sua estrutura, que são primordiais na participação do processo criativo, segundo Wechsler (1998):

- Estrutura - a forma como a organização é constituída. Seu tamanho, sua especialização e sua forma de administrar;
- Indivíduo - elemento humano da organização, participando com seus valores, seus objetivos e motivações, atuando em papéis diversos, exercendo liderança ou não sobre outros indivíduos da mesma organização;
- Informação - elemento altamente importante em qualquer mudança, que se queira realizar dentro de uma organização. Para isso, os meios de comunicação devem estar sempre abertos ao diálogo, possibilitando a discussão a respeito de novas idéias, novas opiniões;
- Ambiente - clima organizacional que engloba a postura da empresa em relação à criatividade, os relacionamentos, as responsabilidades, as recompensas, as diferenças, a estabilidade no emprego, etc.

Contudo, vale lembrar que em qualquer organização, existem pessoas e, desse modo, quando se quer um ambiente de trabalho criativo, certamente deve-se dar oportunidades ao ser humano de participar, de questionar, de fazer com que ele se sinta útil, de valorizar sua produção e valorizar sua pessoa e seus pensamentos e idéias. E isso irá influenciar na participação que terá na organização.

## 2.2 O TEMPO LIVRE

Nos últimos anos, a questão do tempo livre vem ganhando um destaque especial na sociedade, bem como interesse por parte de muitos profissionais e organizações empresariais. Tal interesse é oriundo de diversas fontes: excesso de trabalho, necessidade de dedicar mais tempo à família e aos amigos, praticar algum esporte, cuidar da saúde ou gerar idéias.

Isso ocorre, comumente, devido ao fato de os próprios indivíduos não pararem para refletir a respeito da variável tempo, em si, seja pela alienação ao trabalho ou pela ausência de uma pedagogia voltada ao uso do tempo livre (MASI, 2000b). Ainda, Masi menciona que durante a vida de muitos indivíduos, é comum encontrar “‘mestres’ no campo do trabalho,



mas pouquíssimos dignos de serem considerados ‘mestres’ de vida e de tempo livre” (2000b, p.315).

Com o intuito de instigar a discussão a respeito desse tema, o mesmo será composto pelos seguintes tópicos: a categoria tempo, pretende-se expor as concepções preliminares de alguns referenciais. Em seguida, uma perspectiva evolutiva da própria percepção do tempo, uso e valor, em especial do tempo livre. Logo após, essa sensibilização, serão apresentadas, na visão de alguns estudiosos do assunto, algumas dicotomias e divisões do tempo livre, e, por fim, encerrando a discussão singular do tempo livre, observar-se-á sua presença, ou ausência, no ambiente de trabalho.

### **2.2.1 A categoria tempo**

A Revolução Industrial inseriu na sociedade uma nova abordagem quanto à percepção do tempo. Segundo Castelli (1990, p.26), o tempo “passa a ser cronometrado; [...] no passado, confundia-se com o viver do homem, na era moderna assume formas diferentes para atividades igualmente diferentes”. Em face desta afirmativa, Szamosi (1988, p.19) destaca:

a idéia envolvia uma visão conceitual do mundo inteiramente nova. A passagem do tempo era, até então, um processo da natureza, soberano e fundamental, não condicionado por qualquer outra coisa do ambiente [...] Era o aparecimento do Tempo Métrico, independente do sistema solar. Com, ele não mais regulamos nosso relógio [biológico] pelo nascer do sol. Ao contrário, dizemos que o nascer do sol ocorre em tais ou quais horas. De cíclico e circular, o tempo passou a ter uma dimensão linear.

No século XVIII, quando predominava o feudalismo, ocorreu uma mudança global: surge o capitalismo, e aparecem dois personagens fundamentais e antagônicos na nova sociedade. De um lado, os detentores dos meios de produção e das matérias-primas, e, de outro, os trabalhadores, que dispõem de sua força de trabalho e a trocam por salário (ANTUNES, 1985). Somado a isso, “a linha de montagem é o símbolo mais eloqüente desta linearidade [temporal]. Existia um gerenciamento do tempo pela indústria, na jornada de trabalho que era no auge da Revolução Industrial de 14 horas e 6 dias por semana” (ESTEVES, 1996, p.46).

Dupuy, citado por Padilha (2000, p.48), afirma que o sistema de produção capitalista não só divide “o tempo como também o espaço [...] a divisão fundamental tempo de trabalho/tempo livre está inscrita no espaço, na medida em que o território de cada um não é mais um espaço conexo”. Percebe-se que é preciso se deslocar no espaço para sair do tempo de trabalho e entrar no de lazer, por exemplo.

Esta sociedade industrial atribui um valor singular ao tempo, que “vale dinheiro” (CASTELLI, 1990). Esteves (1996), para corroborar com Castelli (1990), faz uma breve retrospectiva histórica sobre o tempo:

antigamente, o homem integrava seu relógio biológico a um sistema de tempo igualmente regulado pela sintonia do universo. O passar dos dias era uma unidade de medida suficiente e os relógios ainda não tinham grande utilidade [...] Os calendários foram instituídos a partir do Império Romano, motivados muito mais pela variável econômica do que pela variável tempo. Era originalmente o livro de contas das “Calendas”, período do mês em que, entre os romanos, os devedores deviam pagar os juros de suas dívidas. Como se pode ver, a idéia de que ‘**time is money**’ vem de longa data e está relacionada com a escrita (ESTEVES, 1996, p.44, grifo nosso).

O jargão “*Time is money*” passa a ser a razão de ser mais forte da sociedade. Aliás, essa expressão foi proclamada por Benjamin Franklin no final do século XVIII, quando a produção mercantil era determinante e o tempo media a marcha para o progresso. O tempo adquire “um incomparável valor ao preço de uma abstração, pois o tempo não é mais que sua medida” (PADILHA, 2000, p.52).

Percebe-se que a racionalidade econômica passa a ser conduzida, de acordo com Kurz (2000, p.40), pela “transformação de dinheiro em mais dinheiro” através do trabalho, que, paulatinamente, tinha demarcada de maneira formal, sua jornada diária, ou seja, o tempo de trabalho. Reiterando com a colocação anterior, Masi (2000c, p.131) menciona que:

a indústria separou nitidamente os locais de vida e os locais de trabalho; o tempo de trabalho, do tempo livre. Quando termina o trabalho, todos voltam para casa ao mesmo tempo. Quando começa o trabalho, todos devem ir para o escritório no mesmo horário. E quando chegam as férias, todos vão para os mesmos locais.

A afirmação de Masi (2000c) remete a lembrança ao conhecido filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, que visa demonstrar, brevemente, de maneira cômica e irônica, o que se passava nos bastidores das indústrias, como a alienação do indivíduo no

trabalho, em face da busca contínua de eficiência. Logo, percebe-se que esta racionalidade não é algo exclusivo do século passado. De acordo com Greiner (1977, p.31), existe uma “fascinação mental pelo trabalho [...] porque só o trabalho dignifica”, e essa “dominação ideológica” persiste até os dias de hoje, como demonstra Castelli (1990) em relação à categoria tempo:

até a Revolução Industrial o tempo de que dispunha a maioria das pessoas se diluía entre o conjunto de atividades diárias, de festa e jogos tradicionais [...] **viviam o seu tempo de forma contínua sem distinções, tinham a sensação de fazer sempre as coisas por obrigação ou necessidade** [...] Hoje em dia, todas as pessoas distinguem perfeitamente em que consiste o tempo de trabalho e o tempo dedicado a outras atividades fora dele. Esta nítida separação e a massificação do lazer acompanhada de algumas manifestações típicas das estruturas sociais atuais foi uma das peculiaridades introduzidas pela Revolução Industrial (CASTELLI, 1990, p.26, grifo nosso).

Diante do destaque expresso na colocação acima, Greiner (1977, p.30) se expressa, enfatizando que “a convivência com a natureza, o ritmo natural do trabalho e do descanso faziam com que numa mesma atividade houvesse duas gratificações: a utilidade não alienada e o prazer de viver”. Parecia que existia tempo em abundância para se fazer as atividades diárias.

Em contrapartida, Castelli (1990) menciona que atualmente o tempo é algo escasso, pois as diversas e inúmeras atividades diárias vêm absorvendo o indivíduo de tal maneira que o mesmo parece não ter tempo para mais nada e, segundo Popcorn (1993, p.74), “não é só não termos tempo suficiente. É como se o tempo, em si, tivesse se tornando mais acelerado do que antigamente”. O fato é “que ele [o tempo] escasseou tanto para o homem urbano industrial que se tornou um bem raro, E, devido à sua raridade, passou a ser um bem extremamente apreciado” (CASTELLI, 1990, p.26).

Drucker (1967) considera que, além do tempo ser escasso nas organizações, o tempo é um fator limitativo para a realização das próprias atividades organizacionais. Talvez esta condição seja mais forte na área organizacional à medida em que se concebe que o “tempo é inteiramente perecível e não pode ser estocado. É insubstituível. É uma condição verdadeiramente universal” (DRUCKER, 1967, p.25).

Para Totta (1977, p.38) o tempo “parece sofrer uma aceleração desenfreada; mas, na realidade, é o homem que se subordina a um ritmo acelerado e avassalador”. Além de

conceber o tempo como algo precioso aos indivíduos, Masi (2000c, p.126) corrobora, dizendo:

é necessário criar um modelo que não se baseie no trabalho, mas sim no tempo livre. O problema então não é administrar o tempo livre. Antes de administra-lo, é necessário criar um modelo de vida, baseado nele, o que ainda não existe [...] Devemos fazer hoje, pelo tempo livre, aquilo que Taylor e Ford fizeram no início do século pelo tempo de trabalho, ou seja, um novo projeto global do trabalho, do estudo e da vida.

Percebe-se, com as palavras expostas anteriormente, que a ausência, na sociedade, de um estilo de vida com ênfase no tempo livre dificultará, e muito, o seu gerenciamento adequado. Porém, o que determina o tempo livre “não é o que se faz com ele, mas como se faz; [...] seria o gozo de liberdade no uso do tempo, a forma de usar o tempo liberado [do trabalho] em ações ou falta de ações” (SOUZA, 1979, p.20).

Masi (2002, p.11) destaca que a categoria tempo possui um valor relativo a cada indivíduo, variando conforme o seu uso; é preciso “dar sentido ao tempo”, além daquele que existe para o tempo de trabalho. Erich Weber citado por Totta (1977, p.40); afirma que os indivíduos “não sabem ainda empregar com sentido seu tempo livre”. Esta última colocação resgata a necessidade de uma pedagogia do tempo livre, manifestado por Masi (2000c) na citação anterior. Contudo, Stanley M. Davis, citado por Dualibi e Simonsen (1990, p.34), observa que:

no modelo econômico industrial, o adágio ‘tempo é dinheiro’ implicava que o dinheiro é o recurso-chave e não deve ser desperdiçado, e que o tempo é o meio de medir se o recurso está ou não sendo usado sabiamente. No modelo econômico, podemos reverter o conceito para ‘dinheiro é tempo’. O tempo passa a ser o recurso-chave e o dinheiro o meio de se medir se o tempo está ou não sendo usado inteligentemente.

Em face desta citação, Dumazedier (1994, p.101) afirma que “a ‘revolução do tempo livre’ não suprime [ou elimina o conceito de] ‘tempo é dinheiro’, ela o organiza”. Tal organização, executada pelo tempo livre, será melhor percebida nos próximos tópicos.

Ao contemplar o conteúdo exposto até o momento, percebe-se que o estudo do tempo é muito interessante e enriquecedor para a compreensão das sociedades (PADILHA, 2000),

mas, por si só, não se insere no tema central desta monografia. Para tanto, os olhares serão direcionados às concepções de tempo livre, no subtópico seguinte.

### **a) Concepções preliminares**

Ao passo que os indivíduos passam a viver nas cidades densamente povoadas, devido ao trabalho, dentre outros “atrativos”, mais eles se ressentem “da necessidade de um tempo livre para por o seu corpo em ordem” (CASTELLI, 1990, p.27). E isso ocorre, segundo Kurz (2000, p.41), porque “durante o processo de modernização, o surgimento, a extensão e a concentração do trabalho no espaço funcional abstrato do capital dominaram a vida de tal forma que o, assim chamado tempo livre, apenas restou como uma espécie de resíduo, um tempo vago sem conteúdo ou significado próprios”.

Para Castelli (1990, p.27), “a obtenção de tempo livre maior passou a ser uma luta abraçada pelos trabalhadores do mundo inteiro. As longas jornadas de trabalho, registradas no início da era industrial, não davam lugar ao tempo livre”.

Padilha (2000, p.51) reitera apontando que a “rigidez com a disciplina do tempo nos séculos XVII e XVIII era tanta que o tempo de não fazer nada não era aceito [...] e a diversão era vista como um perigo”. Corroborando, Thompson, citado por Padilha (2000), diz que:

o trabalhador não deve perder tempo no mercado, comprando [...] apesar da miséria de sua condição de fome, não tem escrúpulos em gastar as melhores horas do dia simplesmente contemplando [...] o costume do chá era uma vergonha devoradora de tempo e dinheiro” (THOMPSON *apud* PADILHA, 2000, p.51).

Desde então, na sociedade predominava, e ainda predomina a racionalidade econômica voltada ao capital, assim como, na visão de Kurz (2000, p.41), em princípio, o tempo livre “tinha por função apenas regenerar as forças de trabalho, tendo em vista a própria finalidade capitalista em si. Por esse motivo, o tempo vago não foi levado a sério, passando a ter uma conotação infantil de tempo e espaço de mera inutilidade, que o sujeito ‘automático’ apenas procura limitar e restringir”.

Frente à colocação de Kurz (2000), vale resgatar algumas palavras de Greiner (1977), em que o “sujeito automático”, à medida em que limita e restringe o uso de seu tempo fora do trabalho, estimula intrinsecamente “o medo de não saber viver sem trabalhar (fascinação

mental pelo trabalho) e de sentir-se oprimido por sentimento de culpa (porque só o trabalho dignifica), dominação ideológica do trabalho” (GREINER, 1977, p.31). Reforçando esta última colocação, Sue, citado por Rodrigues (1999, p.111), menciona a existência do “medo diante de um tempo desocupado, o medo de confronto consigo mesmo, o medo da vida. Fala-se mesmo em ‘vertigem do tempo livre’”.

Nota-se que, mesmo sendo instituído e aprovado socialmente o tempo de não-trabalho, a grande maioria das pessoas se vê frente a um grande problema quando não está no trabalho, gerando, às vezes, uma discriminação por parte da própria sociedade por não estar exercendo uma atividade laboral, caracterizada como “trabalho”.

Outro aspecto é considerar que tempo livre seja exclusivamente um “tempo” de não fazer nada, sendo visto como tempo de preguiça e ócio. Esta concepção coloca em xeque o termo tempo livre frente à cultura do mercado, onde se busca desempenho, competitividade, etc. O escritor Friedrich Nietzsche, em seu livro *Gaia Ciência*, de 1882, confirma o enunciado dos dois parágrafos anteriores, dizendo que:

hoje, as pessoas têm vergonha do ócio e quando elas se dedicam a um longo período de reflexão e contemplação, elas já estão com a consciência suja. Pensamos com o relógio na mão, e comemos no almoço com o relógio na mão, olhando para a seção de economia e o relatório da bolsa de valores no jornal, amamos como pessoas que poderiam perder alguma coisa. É melhor fazer alguma coisa do que fazer nada. Também este princípio é um norte que serve para matar toda a cultura e todo o gosto superior (NIETZSCHE *apud* CAMPELLO, 1998, p.38).

Mas, como avaliar se um tempo é ou não dominante na sociedade? Para responder esta questão, Sue, citada por Padilha (2000, p.49), aponta, para avaliação de um tempo dominante, os seguintes critérios:

- Quantitativo – refere-se ao número de anos-vida ocupado por um tempo social, por exemplo, o tempo de trabalho;
- Subjetivo – trata-se de uma avaliação qualitativa do tempo social;
- Tempo social dominante – define e é definido por um modo particular de construção e de representação da realidade social;

- Por correspondência – entre um tempo social dominante e o modo de produção dominante de uma sociedade.

Entretanto, Sue (*apud* PADILHA, 2000, p.49) acredita que “os tempos mudam fazendo com que um tempo deixe de ser dominante e dê lugar a outro tempo”, o que a autora chama de “lei de sucessão dos tempos dominantes”. Segundo essa lei:

o tempo livre foi antes um tempo dependente (sobretudo do trabalho) e depois se tornou autônomo progressivamente; ele se tornou, enfim, o tempo maior (nos dois sentidos da palavra), o tempo dominante do qual, hoje, todos os outros tempos são mais ou menos dependentes (SUE *apud* PADILHA, 2000, p.49).

Diante desse raciocínio, nota-se que as transformações atuais dos tempos dominantes na sociedade estão, segundo Sue (*apud* PADILHA, 2000), transparecendo a não predominância do tempo de trabalho, como existia na sociedade industrial, deixando lugar para o tempo livre, tempo dominante numa sociedade “pós-industrial”.

Para alguns estudiosos do assunto, o aumento e a predominância do tempo livre nas atuais sociedades vai além da redução das jornadas de trabalho, integra um fator de grandeza maior, que visa explorar, por meio de negócios, o tempo fora do trabalho, o que faz Padilha (2000, p.54) sugerir haver, “sob o capitalismo, uma ‘contaminação’ do tempo livre pela lógica do capital. [...] Sendo assim, [tende-se] à inviabilidade da realização de um tempo livre ‘cheio de sentido’ se a racionalidade econômica do capitalismo (e não só econômica) continuar prevalecendo”. Bernardo (1992, p.403-404) reitera:

o capitalismo é um sistema fundamentalmente totalitário que rege as vinte e quatro horas por dia do trabalhador. [...] A partir do momento em que o capitalismo integrou atividades que antes ocorriam no âmbito familiar, passou também a incluir o aproveitamento dos ócios. E a partir do momento em que o desenvolvimento capitalista assenta na exploração crescente do aspecto intelectual do trabalho, o lazer é indispensável à produção e reprodução das qualificações necessárias ao exercício das formas mais complexas de atividade.

Frente ao exposto, nota-se que a vida e o tempo se misturam, se formam, se influenciam e até se determinam. Para Padilha (2000), a vida é, sem dúvida, marcada por uma divisão do

tempo, feita pelo homem para o próprio homem, em diversos compartimentos. Dessa forma, serão apresentados as concepções e os entendimentos de Castelli (1990), Esteves (1996) e Rodrigues (1999) quanto à divisão do tempo, num enfoque qualitativo.

### 2.2.2 A divisão do tempo

Para Castelli (1990, p.28), o tempo total do indivíduo por ser dividido em quatro compartimentos, encontrados, segundo o autor, na civilização industrial. Os compartimentos do tempo total serão ilustrados e descritos a seguir:

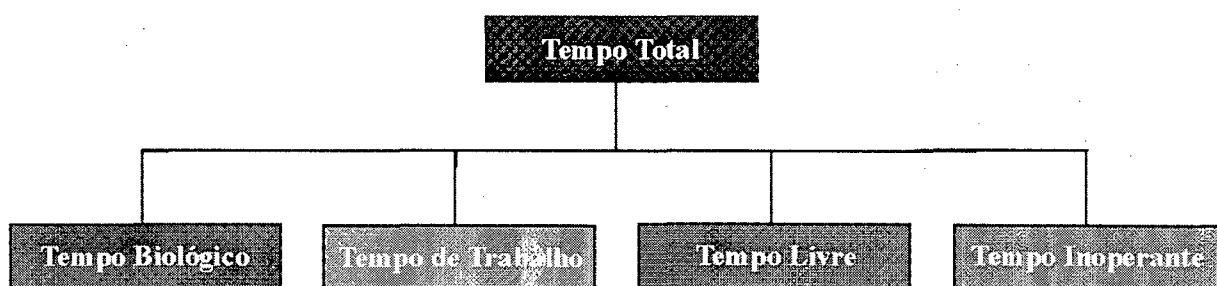


Figura 09 – Divisão do tempo total diário I. Fonte: Castelli (1990, p.28)

- Tempo biológico – consagrado à satisfação das necessidades fisiológicas, comer e dormir, por exemplo;
- Tempo de trabalho – destinado à satisfação das necessidades primárias (trabalho profissional);
- Tempo Livre – voltado às necessidades secundárias, do tipo lazer, afazeres domésticos, obrigações sociais, etc;
- Tempo inoperante – consagrado ao “fazer nada”. É o tempo “parado” improdutivo, sem objetivos.

Em contrapartida, Esteves (1996, p.62) prefere sugerir a divisão do tempo com base em seu consumo, convencionalmente, para ele, “os tempos se multiplicam em diversas facetas



que têm naturezas diferentes”; logo, é necessário agrupar as atividades que demandam tempo em dez categorias específicas, ou fatias de tempo que compõem as vinte e quatro horas do dia. Essas categorias ou fatias correspondem às necessidades específicas que temos na vida, compondo o nosso “perfil de consumidores” de tempo. Segundo Esteves (1996, p.62-67), elas serão ilustradas e descritas a seguir:

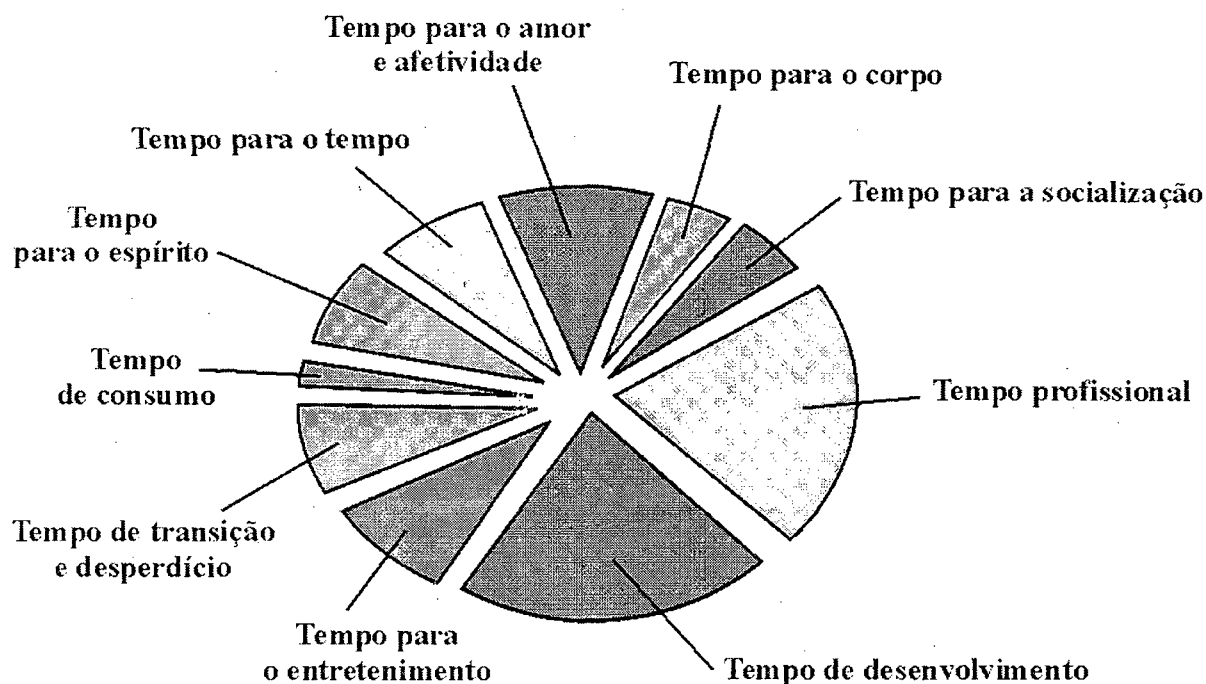


Figura 10 - Divisão do tempo total diário II . Fonte: Esteves (1996, p.63).

- Tempo profissional – é o tempo despendido para garantir a receita financeira necessária para cumprimento dos diferentes papéis na vida, que vão muito além da sobrevivência em si;
- Tempo de Desenvolvimento – é o tempo necessário para se manter atualizado com os acontecimentos na sociedade e no mercado. Normalmente se reserva um espaço para esse tempo, a fim de se realizar cursos e outras formas de aprendizagem para o próprio crescimento pessoal;
- Tempo para o Corpo – é aquela fatia de tempo dedicado aos cuidados com a saúde e à manutenção de boa forma física. Cuidando do corpo, minimizam-se

os períodos de inatividade por doenças e os desperdícios originados pela falta de energia física e pelo cansaço. Inclui-se a esse tempo as horas de sono e de descanso;

- Tempo para o Espírito – é o tempo voltado ao lado transcendental, religioso, místico ou contemplativo. O autoconhecimento através da meditação e da reflexão, faz parte das necessidades básicas e da integridade das pessoas;
- Tempo para o Entretenimento – é o tempo direcionado ao lazer e à diversão verdadeira, quando as atividades são praticadas por prazer e vontade de se divertir. O autor faz uma distinção entre essas atividades e o passatempo inconseqüente, que apenas serve para “matar” o tempo, sem somar, muitas vezes, algo ao indivíduo. Um exemplo desse passatempo é a televisão, ícone desse falso lazer que, com freqüência, apenas hipnotiza as pessoas e, assim, mata-se o tempo;
- Tempo para o Amor e Afetividade – é o tempo dedicado à relação com aquela pessoa que se ama, a intimidade caracterizada pelo tempo da sensualidade e do prazer sexual. É o relacionamento afetivo com a família e com os amigos mais chegados, trocando informações e emoções. É um tempo para doar um pouco de si, prestando atenção às necessidades do “outro”;
- Tempo de Socialização – É o tempo destinado aos outros que não são tão próximos quanto a esfera anterior, devido à necessidade de pertencer a algum grupo ou organização. É a vivência em sociedade, onde se desenvolvem formas de auto-estima fora do campo profissional, buscando reconhecimento como membro ativo desses diferentes grupos aos quais pertencemos. Exemplos: associações, torcidas esportivas, vizinhança, clubes etc. É uma dimensão essencialmente humana, de inte(g)ração com os outros;
- Tempo de Consumo – Consumir envolve tempo para escolher, usar e manter o bem ou serviço desejado, que, em muitos casos, não está bem claro e definido, exigindo quotas de horas para as quais normalmente não se está decididamente preparado antes de adquiri-lo.

- Tempo de Transição e Desperdícios – é a percepção de que nada ocorre ao passar do tempo, transmitindo a sensação frustrante de perda de tempo. Exemplo: o tempo despendido no deslocamento até o local de trabalho, principalmente, quando existe trânsito e engarrafamentos;
- Tempo para o Tempo – é o tempo que pouca gente utiliza para pensar no uso do seu tempo de maneira mais eficaz. É semelhante ao Tempo de Desenvolvimento, só que dentro de uma perspectiva mais específica e muito mais crítica, pois este tempo pode interferir positivamente em todos os demais, fazendo com que o equilíbrio, o crescimento e a realização pessoal não sejam exceção e, sim, o habitual em nossas vidas.

Para explicar essa divisão do tempo, Esteves (1996) levanta a hipótese de que a saturação de informações e desejos (novos e antigos), inovações e necessidades humanas, estimuladas, em sua maioria, pelo mercado através de uma razoável parcela de produtos com características supérfluas, bem como uma especialização das demandas através de público mais exigente e seletivo, tem contribuído “para uma maior fragmentação do tempo, tornando-o múltiplo em sua jornada diária. Isto gera uma especialização do tempo, em categorias específicas que compõem as fatias do tempo. [...] Pode-se dizer que tem cada vez mais gente querendo um pedaço do seu tempo” (ESTEVES, 1996, p.62).

Na idéia de Rodrigues (1999), o tempo total deve ser considerado, em termos genéricos, como um “tempo social”, que é “fonte e produto de uma sociedade, podendo ser definido como um tempo não somente vivido pelos indivíduos e pelos grupos sociais, mas, também, institucionalizado por essa cultura, por essa sociedade” (NICOE *apud* RODRIGUES, 1999, p.109). Mesmo assim, Rodrigues (1999, p.109) sugere uma divisão do tempo diário para o momento atual, sendo esta ilustrada e descrita a seguir:

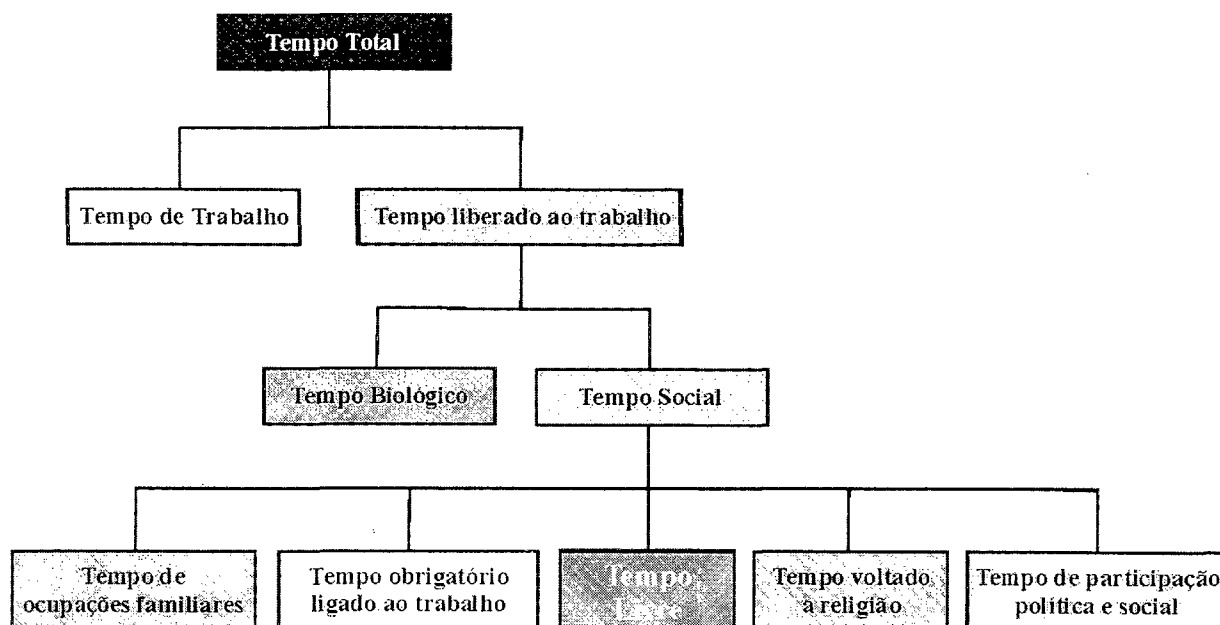


Figura 11 - Divisão do tempo total diário III. Fonte: Rodrigues (1999, p.109). Elaboração própria.

- Tempo de trabalho – ligado aos afazeres profissionais remunerados;
- Tempo liberado ao trabalho – trata-se do momento em que o indivíduo está fora do trabalho, sendo composto pelo tempo biológico, dedicado ao sono, à alimentação etc; e pelo tempo social, que, por sua vez, é composto por: ocupações familiares, tempo obrigatório ligado ao trabalho (transporte – deslocamento no trânsito), tempo livre, tempo voltado à religião e tempo voltado à participação política e social.

Após terem sido expostas as três abordagens sobre a divisão do tempo, Attali (1982, p.176) enfatiza que “a articulação destes diferentes tempos é a condição necessária a toda vida coletiva, ela constitui a trama da vida social”. Sendo assim, tempo livre “vem a ser, então, aquilo que mais verdadeiramente possuímos, que é mais nosso, de que mais irrestritamente podemos dispor” (LEITE, 1995, p.86).

A esse respeito, Rodrigues (1999, p.110) considera o tempo livre propriamente dito como um tempo discricional, que “deveria realmente pertencer ao indivíduo, como um direito único e do qual pudesse dispor como bem entendesse”. Para Castelli (1990), o tempo livre é aquela fatia de tempo em oposição ao tempo “preso” ao trabalho, a qual é ocupada com atividades específicas, decididas livremente, porém essa decisão não exclui os elementos que

a condicionam, tais como: “período de tempo disponível, preços, distâncias a serem percorridas, preferências pessoais, etc”. Tais elementos condicionantes variam para cada indivíduo. Ainda, Castelli (1990, p.31-34) propõe uma divisão do próprio tempo livre em:

- Tempo morto – quando não é ocupado, nem com atividades de lazer, nem com compromissos ou afazeres complementares de ordem econômica, social ou política. É um tempo livre adquirido por lei, mas totalmente estagnado, marcado pelo aborrecimento. Os indivíduos que “consomem” esse tempo não o fazem por livre decisão, mas porque não possuem outra escolha, devido à falta de condições financeiras ou opções de trabalho. A opção que resta é “matar o tempo”;
- Tempo comprometido – refere-se ao tempo dedicado aos afazeres domésticos, compromissos familiares, trabalhos complementares de reforço financeiro familiar (bicos). É um tempo livre, mas comprometido com um conjunto de atividades que, apesar de não fazerem parte do tempo de trabalho, também se revestem de caráter obrigatório;
- Tempo de lazer – é o tempo voltado ao descanso e ao relaxamento, para recompor as energias, por meio do turismo, recreação, esportes e outras atividades afins.

A dicotomia do tempo livre exposta acima, não é rígida, podendo contemplar outras situações, conforme a abordagem do autor. Mas, Sader (2000) reitera a colocação do tempo livre, com certa cadência ao tempo morto, apresentado anteriormente por Castelli (1990), que considera que o tempo livre:

é fruto de dois tipos diferentes de ausência de trabalho: tempo liberado após o trabalho e tempo liberado por falta de trabalho - desemprego. [...] Então, desemprego e tempo livre têm no trabalho seu eixo central. Conforme for resolvida a questão do trabalho, o tempo livre vai significar o tempo morto do desempregado, o tempo desmoralizado do trabalhador – que sai de manhã e volta para casa à noite, sem condições de alimentar sua família, dar-lhe uma garantia, uma resposta positiva sobre suas condições de sobrevivência - ou vai significar lazer. (SADER, 2000, p.191;199).

Já, Marcuse (1982, p.62) ousa distinguir o tempo livre do lazer, focando como ponto central a ausência de liberdade, pois, nos momentos de lazer “vicejam na sociedade industrial desenvolvida, mas não são livres desde que são administradas pelos negócios e pela política”. Gaelzer (1986, p.49), reforçando a distinção entre o tempo livre de tempo de lazer, menciona:

todo mundo pode ter tempo livre e nem todos podem ter lazer. [...] O tempo livre é uma idéia de democracia realizável. O lazer não é por todos realizável por tratar-se de uma atitude e não só de uma idéia. [...] Lazer é a harmonia individual entre a atitude, disponibilidade de si mesmo e o desenvolvimento integral.

Sob outro ponto de vista acerca de tempo livre, Aznar (*apud* PADILHA, 2000) propaga o seu conceito, citando várias opções de se conceber a questão de tempo livre:

o tempo livre será, para alguns, a consumação louca e voraz dos lazeres. Para outros, será a viagem, o turismo, a exploração, o passeio, a montanha. Ou então a cultura, os concertos, os museus, o teatro, os festivais. Para outros, a cozinha, a invenção de outro tipo de lazer ou de outro tipo de cultura. Para outros, ainda, a militância política ou social, o apoio humanitário. Para outros, a fotografia, a pintura. Para outros, o corpo, a dança, o relaxamento, a beleza. Para outros, uma forma nova de trabalho. Finalmente, para outros, nada. [...] O tempo livre é tempo de amar. [...] Para amar é necessário tempo. [...] O essencial é reencontrar o tempo para esbanjar sua afetividade (AZNAR *apud* PADILHA, 2000, p.66).

Para Masi (2000b, p.299) o tempo livre, na prática, significa “viagem, cultura, erotismo, estética, repouso, esporte, ginástica, meditação e reflexão. Significa, antes de tudo, nos exercitarmos para descobrir, desde hoje, o que podemos fazer no nosso tempo disponível, sem gastar um tostão”. Face ao exposto, para conceituar o tempo livre, Lecoutre (1977) utiliza três possíveis definições:

- Empírica – é o tempo que resta depois de subtraídas as horas de tempo ocupado com funções ou necessidades pré-determinadas;
- Psicológica – é o tempo que se ocupa em virtude das funções de lazer;
- Sociológica – é o tempo que, de uma parte, é fixado em função do “status” social, dos papéis sociais, na linha geral da vida humana e, de outra parte, é

fortemente influenciado pelo envolvimento social do homem em virtude de sua posição social.

Diante do conteúdo demonstrado até o momento sobre a divisão do tempo e as definições de tempo livre, cabe fazer, nesta monografia, diante de um desconhecimento na sociedade e nas organizações, uma breve exposição de certos termos afins e associativos ao tempo livre, quais sejam: o lazer e o ócio.

### **A - Lazer**

Etimologicamente, a palavra lazer vem da expressão latina *licet*, o que “significa ‘é permitido’. [...] Na Alemanha, é *Urlaub* – licença de não trabalhar. As palavras *loisir*, em francês, e *lazer*, em português, derivam-se do latim, que [...] pressupõe uma autoridade que concede a licença. O Patrão ‘Trabalho’, introjetado no homem-sujeito, concede uma pausa” (GREINER, 1977, p.31). Com outra definição, Leite (1995, p.13) aponta que, em espanhol, “lazer é ‘ócio’; [...] em português, ‘ócio’ é sinônimo de lazer”.

Já, Parente (1977, p.61) afirma que o lazer, no verbo latino *licere*, significa algo lícito, de direito, ou seja, “aquilo que é lícito a alguém e não um parêntese para descansar. [...] Entender o lazer como forma de descanso é uma maneira de entender como investimento econômico para o trabalho e não como respeito ao direito do homem. Lazer é contemplação gratuita do fazer [...] pensar e sentir”.

Sob essa ótica, “o lazer supõe o consumo do tempo com alguma atividade” (RODRIGUES, 1999, p.110), concepção que Kurz (2000, p.43) complementa, mencionando que o tempo de lazer não consiste em tempo liberado, “mas transforma-se em espaço funcional secundário do capital [o primeiro é o trabalho]. Na realidade, estes tempo não está à livre disposição, pois caso isso fosse verdade, também deveria ocorrer com respeito à atividade produtiva”. Segundo Camargo (1992):

o lazer é uma cultura, produzida ou fruída, tendo diferentes centros de interesse: o corpo, as mãos, a curiosidade, a imaginação, o si mesmo/outro, o espaço. E dependendo da maior ênfase que se dá a esses diferentes centros de interesse cultural, as atividades são físicas, manuais, artísticas, intelectuais, sociais ou turísticas (CAMARGO, 1992, p.6).

Para Padilha (2000, p.55), o lazer pode ser entendido por meio de duas variáveis básicas: “o tempo e a atitude”. De acordo com a variável “tempo”, o lazer é um tempo livre originado da liberação, não só do trabalho como também das obrigações diárias com a família e a sociedade em geral. E, segundo a variável “atitude”, o lazer caracteriza uma relação entre o indivíduo e a experiência vivida, de forma que ela propicie satisfação. Desse modo até o trabalho pode ser considerado uma atividade de lazer.

Esta última colocação ratifica a tese do “ócio criativo”, de Masi (2000b), na qual o lazer é uma atitude, um comportamento, sendo concebido como um “estilo de vida” (RIESMAN *apud* MARCELLINO, 1987, p.28). Também, Dumazedier (1980, p.20) caracteriza o lazer como:

um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se, entreter-se ou, ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais.

## B - Ócio

A palavra ócio “possui uma origem nobre, no grego *skolé* e no latim *schola*, que, em português, é escola. [...] Por isso se diz que a Filosofia, a Arte e a Ciência são filhas do ócio, portanto, da Escola. [...] Em latim, o não ócio é ‘*negotium*’, [ou seja] negócio significa negar o ócio, logo, trabalhar.” (CORRÊA, 2001, p.16).

Castelli (1990, p.30) complementa, afirmando que “os gregos designavam por ‘*ergia*’ uma situação de trabalho, o que correspondia, para os romanos, a ‘*negotium*’. A situação de não trabalho, a desocupação, o ‘nada fazer’ era representada pelos vocábulos ‘*ergia*’ para os gregos e ‘*otium*’ para os romanos”. Para Rodrigues (1999), o ócio significa não fazer nada, e complementa:

o tempo de ócio foi, gradativamente, expropriado pela sociedade capitalista, que cria a ideologia da necessidade do consumo do tempo livre, quando o tempo livre poderia ser despendido em pura contemplação, segundo a opção individual. Manipulado pelo sistema capitalista, o homem é impelido a não ‘perder’ o seu tempo (DUMAZEDIER, 1980, p.20).



A palavra ócio, na concepção de Masi (2000c, p.134-135), evoca, ainda atualmente, uma série de significados negativos, os quais são originadas a partir de três pré-conceitos, a serem expostos a seguir:

- O ócio é o pai dos vícios – entende-se que do ócio só resultam vícios. Assim que alguém fica sem fazer nada, logo começa a usar drogas, começa a cometer violência sexual, etc. Ainda, Masi (2000c, p.134) reforça que “as pessoas nunca devem ficar sem fazer nada, senão imediatamente irão se tornar delinquentes”. Rodrigues (1999, p,111) complementa que “o ócio do trabalhador era visto pelo empresário como uma oportunidade para o aumento do alcoolismo, que, segundo os empresários gerava graves problemas sociais”;
- O ócio produz anarquia – se os indivíduos não fazem nada, não é possível governá-los;
- O ócio gera as crises econômicas – quem não faz nada, consome sem produzir, portanto, é perigoso para a economia.

A todos esses pré-conceitos existentes na sociedade, Masi (2000c) atribui a existência de tanto significado negativo nos dicionários para a palavra ócio, apresentando quinze sinônimos, a serem ilustrados, a seguir, no que ele denomina “rizoma do ócio”:

só três (lazer, trabalho mental suave e repouso) têm significado positivo; quatro são neutros (inércia, inatividade, inação e divagação) e sete têm significado claramente negativo (mandria, debilidade, acídia, preguiça, negligência, improdutividade e desocupação). O décimo quinto é a ‘ociosidade’, que não classifico, já que possui a mesma raiz no ócio. [...] Quem tiver paciência de pesquisar os sinônimos dos sinônimos, acrescentará outros 64 termos (MASI, 2000b, p.301-302).

Assim como esses termos são análogos ao tempo livre, para efeito desta monografia com vistas ao objeto de estudo, e respeitando os referenciais teóricos a título de informação, não haverá distinção em relação aos termos que possuem o intuito de dizer a mesma coisa nesta pesquisa, como: tempo livre, ócio e lazer. Dessa forma, ao se referir ao tempo livre, buscar-se-á entender ócio e lazer como sinônimos, especialmente na relação a ser demonstrada entre a geração de idéias e o tempo livre mais adiante, num tópico específico.

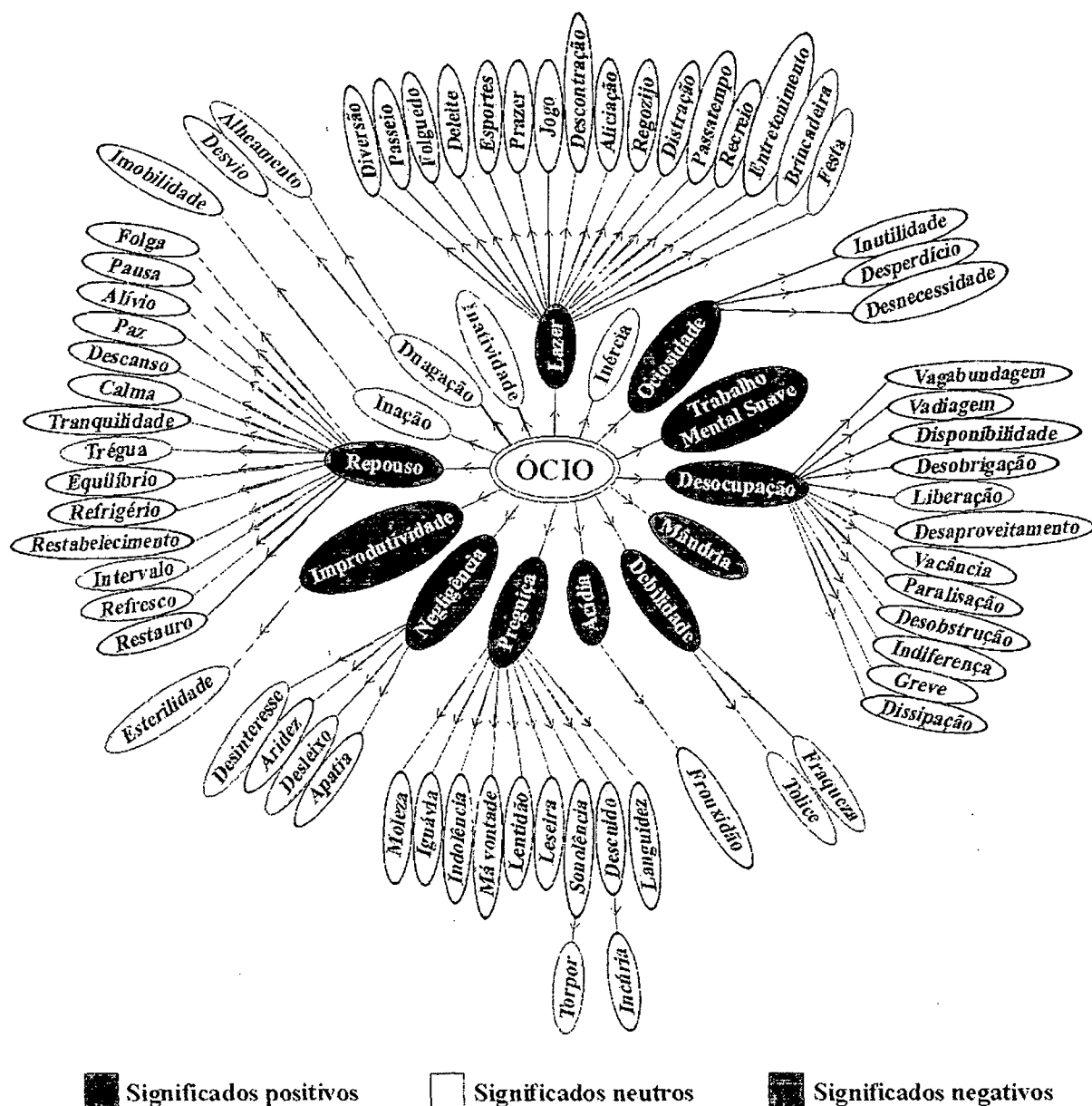


Figura 12 – Rizoma do ócio. Fonte: Adaptado de Masi (2000b, p.302).

Sob a mesma ótica, o escritor Aznar (*apud* PADILHA, 2000, p.65) aponta a necessidade urgente de se conquistar o tempo livre, o qual, segundo o escritor, possui as seguintes características:

- não ser tempo forçado e, sim, desejado;
- não ser um “tempo-tampão” apêndice de um outro tempo-modelo e, sim, um tempo-em-si autônomo;

- não ser um tempo vazio, na medida em que recebe qualquer proposta de atividade. Esse tempo tem propriedade notável e inaudita de conter todos os ingredientes da liberdade.

Logo a seguir, será apresentada uma breve retrospectiva histórica e contingencial acerca do tempo livre, demonstrando como esse tema se confundia com os termos associativos, lazer e ócio, ao longo da história da humanidade.

#### **a) Retrospectiva histórica e contingencial do tempo livre**

Na Grécia Antiga, os gregos denominavam de ócio o tempo livre, atribuindo-lhe maior valor que o tempo de trabalho, pois o ideal de sabedoria que se cultivava tinha, no ócio, sua condição essencial, “era um meio, um instrumento, sendo o ócio um fim em si mesmo, algo a ser alcançado para ser desfrutado” (MORAES, 2002, p.02). Havia uma grande significação e exaltação das atividades ociosas em contraposição às de trabalho. Havia o culto aos deuses, que representava função permanente no tempo, pois se acreditava que a via para atingir a perfeição e a sabedoria passava pela contemplação dos deuses, e que só foi possível a vida de ócio dos gregos devido à escravidão, pois, nessa fase, havia duas classes de homens: uns dedicados à tarefa da arte, à contemplação ou à guerra; outros que eram obrigados a trabalhar em condições precárias (BACAL,1988).

Para Aristóteles, o ócio era uma condição ou estado - o estado de estar livre da necessidade de trabalhar, e, ainda, não considerava a diversão ou recreio como ócio, uma vez que são meios necessários para conduzir o ser às atividades do trabalho. (GRAZIA *apud* BACAL, 1988). As atividades de “recreio e diversão estavam diretamente relacionadas com descanso do trabalho, e a capacidade de empregar devidamente o ócio era a base do homem livre e da felicidade humana” (MORAES, 2002, p.03).

Segundo Bramante (1990), o ideal grego “vida em lazer” começou a perder terreno com o aparecimento da filosofia realista romana. Dumazedier (1999) reitera, mencionando que o conceito de ócio que repercutiu em Roma, e circulou durante toda a Idade Média, era o de que indivíduos muito ocupados buscam o “*otium*”, não como fim em si, mas em função do “*negotium*”. Em outras palavras, o indivíduo ocupado com diversas atividades – Estado, exército, comércio, - encontra seu descanso e diverte-se pelo ócio. A esse respeito, Moraes (2002, p.03) afirma que:

enquanto para os gregos o ócio era considerado um estado de alma que consistia em o indivíduo sentir-se livre do trabalho, que era relegado aos escravos, em Roma predominava o conceito de descanso e da diversão, necessários para a preservação das condições de poder trabalhar. O trabalho era entendido como condição necessária para o ócio.

Ainda Moraes (2002) acredita na existência de um ponto comum nos indivíduos do mundo clássico, quanto à valorização do tempo de não-trabalho e a atribuição de uma valorização psicossocial às atividades exercidas na Antiguidade e, boa parte, da Idade Média.

Segundo Bacal (1988), a relação do ócio e a religião, no que se refere à contemplação se converte em uma busca específica, sem ser um fim em si mesma, característica da Verdade Religiosa. O objetivo final era a salvação, o “reino do céu”, e o trabalho era algo desagradável, feito por necessidade como castigo imposto, sendo o corpo usado como instrumento de purificação.

O cristianismo ajudou a manter a ordem social durante a Idade Média; assim, conforme Moraes (2002, p.03), “atividades de lazer se restringiam às festividades religiosas e às comemorações referentes às vitórias nas guerras”. A época medieval é caracterizada como teocêntrica. A essência do ócio é a busca de Deus e o cultivo da fé. As preocupações religiosas eram excessivas e o homem preocupava-se com a salvação de sua alma, vivendo numa realidade sagrada, intocada, na qual não deveria interferir, apenas contemplar. O corpo era resguardado em função da pureza da alma (BRUNS,1993).

Na Renascença, em decorrência de razões históricas, econômicas e sociais, foi possível verificar mudanças no comportamento do indivíduo em relação aos valores que regem a vida. Para Souza (1979, p.19), “o tempo livre se liga ao conhecimento e contemplação das artes”. Mas, de acordo com Bacal (1988), foi com a Reforma Protestante, conduzida por Lutero, que surgiu uma nova atitude frente o significado do trabalho, havendo uma valorização do tempo necessário para as atividades produtivas. O cumprimento dos deveres é o único modo de agradar a Deus, e o trabalho, como missão enobrece e exalta os homens.

Segundo Bacal (1988), constata-se que, na Idade Moderna, houve valorização do trabalho e condenação do ócio, pois as normas de comportamento da ética protestante, como a: diligência, temperança, parcimônia, reserva, afastamento dos prazeres da carne e poupança são princípios responsáveis pelo surgimento do capitalismo moderno. O pensamento da época passa a desenvolver como característica básica da atitude humana, o individualismo e o significado valorativo do trabalho em que prepondera o capital.

A desarticulação do processo feudal e o desenvolvimento do capitalismo mercantil vão modificar o rumo da história. Bruns (1993) afirma que, na sociedade pré-industrial, trabalho e lazer não eram excludentes e as atividades de produção e trabalho (colheita, plantação) misturavam-se. O trabalho estava inserido nos ciclos naturais das estações e dos dias; o seu ritmo era tão natural como o ritmo do amanhecer e anoitecer, sendo interrompido, às vezes, por pausas para repouso, descanso, jogos, competições, danças e cerimônias, não podendo ser denominados lazer, pois não se constituíam num tempo isolado. O trabalho “era suspenso quando ocorriam imprevistos como, por exemplo, seca, inundação, doenças epidêmicas, guerras” (MORAES, 2002, p.4).

O século XVIII, com a Revolução Industrial, ficou marcado pela expansão comercial e financeira. De acordo com Bruns (1993), com o desenvolvimento da moral burguesa, na época do advento capitalista, na sociedade industrial, há um condenamento das atividades mais espontâneas e descompromissadas com o sistema, mostrando uma clara aversão, por exemplo, pelos divertimentos populares do domingo, fora das horas de culto, pois esses provocavam um desvio de atenção sobre a vida santificada, tornando-se cada vez mais importante, para sedimentar a nova ordem social. Corroborando, Souza (1979, p.19) afirma que no século XIX:

a definição de lazer encontrada no dicionário de Châtre, de 1857 é muito coerente com esse tempo: ‘não há, nem deve haver lazer em uma existência humana sábia e honestamente compreendida. O homem está condenado, em seu próprio benefício, a um labor incessante. Ele não tem o direito de repousar senão ao final de sua vida. Mas, até chegar este momento, ele deve viver sua existência sem jamais entregar aos azares da preguiça’.

Agora, o valor passa a ser o trabalho e o corpo passa a ser visto como meio de produção. O corpo produtivo, útil, alienado pelo caráter do trabalho que lhe é imposto, surge apenas para a recuperação das energias. O tempo livre passa a ser definido em oposição ao trabalho, e mesmo os momentos livres de trabalho são determinados pela relação capital/capitalismo (BRAMANTE, 1990).

O tempo livre possuía um caráter reivindicatório, para conter a exploração do trabalho nas organizações. O médico Lafargue, genro de Karl Marx, em sua obra “O direito à preguiça” (*Le droit a preguis*, 1883), denunciou a “santificação” do trabalho, promovida por escritores, economistas e moralistas da época, no auge da sociedade industrial, embora o conteúdo de sua obra esteja num sentido figurado, mas próximo do significado do lazer. (LEITE, 1995, p.65).

O trabalho, dentro de limites impostos pela necessidade humana do ócio e do lazer, é uma atividade imprescindível à autoconstrução da humanidade. Desde que passe a nos ser imposto em excesso, torna-se uma desgraça. Em uma parte de sua obra, Lafargue demonstra a questão do tempo livre em uma analogia, envolvendo a história da sociedade antiga e industrial, a qual segue abaixo:

a hipocrisia cristã e o utilitarismo capitalista não tinham pervertido estes filósofos das Repúblicas antigas; dirigindo-se a homens livres, expunham ingenuamente o seu pensamento. Platão, Aristóteles, esses pensadores gigantes, cujos calcanhars os nossos Cousin, os nossos Caro, o nossos Simon só podem atingir, pondo-se nas pontas dos pés, queriam que os cidadãos das suas Repúblicas ideais vivessem na maior ociosidade, porque, acrescentava Xenofonte, **‘o trabalho tira todo o tempo e com ele não há nenhum tempo livre para a República e para os amigos’** (LAFARGUE, 2001, p. 17, grifo nosso).

Para Bacal (1988), no início, o trabalhador assalariado trabalhava horas bastante extensas. Mas, com a implantação das leis trabalhistas, houve a necessidade de redução de carga horária, assim como férias remuneradas. Percebem-se, assim, outros elementos no tempo liberado do trabalho que vão além do descanso. O trabalhador disporá de mais tempo para recuperar-se fisicamente e de um tempo que usará com liberdade para o exercício de atividades de sua escolha.

Nessa visão, o trabalho cumpre a função de proporcionar satisfação das urgências vitais, para que os indivíduos possam, depois, usufruir de uma forma proveitosa do seu tempo livre, desenvolvendo a personalidade integral, física e mental. (Bacal, 1988). Desse modo, Dumazedier (1999) complementa que, no mundo contemporâneo, o termo ócio foi substituído, no francês, por *loisir*, e no português, por *lazer*.

Assim, o período pós Primeira Guerra Mundial marcou uma mudança no valor das atividades de lazer, quando a relação do tempo de lazer com o de trabalho se tornou uma constante em várias publicações, e, segundo Friedmann, citado por Bacal (1988, p.51):

a introdução da jornada de oito horas, após 1919, a redução progressiva de trabalho de cinco dias e meio, nos países anglo saxões, sancionam a conquista do tempo liberado e a aparição, na civilização tecnicista, de um recém-chegado: o homem-de-após-trabalho.

Segundo Camargo (*apud* OLIVEIRA, 2001, p.32), o lazer é hoje, pago pelo trabalho, “primeiro lutou-se pela jornada de 8 horas e, assim, surgiu um tempo diário de lazer. Em seguida, lutou-se pela jornada semanal de 40 horas, e surgiu o repouso semanal remunerado; depois, surgiram as férias remuneradas; e, finalmente, pelo direito ao não-trabalho na velhice e surgiu a aposentadoria remunerada”. Estava, pois, instituído o direito ao lazer, devidamente pago pelo trabalho, assim como era concebido por Lafargue (2001). Não é mais o vagabundo, é o trabalhador em situação de lazer ou de descanso. Ainda que nem todos concordem.

Nos anos de 1920 e 1930, tanto nos Estados Unidos como na Europa, aparecem os primeiros estudos da sociologia empírica do lazer e o 1º Congresso Internacional acerca do Tempo Livre dos Trabalhadores, em que se vê a necessidade de uma diminuição do tempo de trabalho. Depois da guerra de 1940, a sociologia do lazer aborda os problemas das "sociedade de massa", marcada pelo consumo, pela cultura e pelo lazer em massa, em que o homem é movido por normas e valores veiculados pelos meios de comunicação de massa. Nesse sentido, as reflexões relativas ao desenvolvimento e à influência dos lazeres de massa são centrais.

O escritor e pensador alemão Ernst Jünger, em seu livro *O Trabalhador, Domínio e Figura*, publicado em 1932, fala e colabora com suas palavras sobre a questão acima levantada sobre o trabalho, o tempo livre, o ócio e o lazer:

o trabalho, portanto, não é a atividade por excelência, mas expressão de um modo de ser especial que procura preencher o seu espaço de tempo, que procura cumprir as suas leis. Nesse sentido, o trabalho não conhece nenhuma oposição fora de si mesmo. O trabalho assemelha-se ao fogo, que consome tudo o que é combustível e tudo o que pode ser negado a ele só pode ser um contrafogo ou contrário. O espaço do trabalho é limitado, tem fronteiras, assim como um dia de trabalho contém vinte e quatro horas. O contrário do trabalho não é a tranqüilidade ou o ócio, mas é uma perspectiva assim tratada, simplesmente não existe estado que seja compreendido como trabalho. Menciona-se, como exemplo prático disso a maneira pela qual, já hoje, os homens estão se dedicando à recomposição das suas energias, essa maneira tem, como o esporte, um caráter claro inequívoco de trabalho ou ela apresenta, como o lazer, a festividade técnica, a permanência numa área rural, uma espécie de contrapeso ludicamente tingido em meio ao trabalho, mas ela não representa, de maneira nenhuma, o contrário do trabalho (JÜNGER *apud* CAMPELLO, 1998, p.41).

Retornar o lúdico como forma de crescimento não é só proporcionar mais tempo livre ao homem de hoje. Há que se tentar educá-lo, mudando paradigmas que vêm desde a infância,

valorizando o lazer como atividade permitida, conseguida e honrada, na qual adulto brincar seja sinal de equilíbrio interior e não demonstração clara de loucura.

Padilha (2000) corrobora, apontando uma certa cautela e atenção ao tocar no componente lúdico, pois este favorece aspectos positivos momentâneos como o relaxamento, a recreação e o esquecimento momentâneo de problemas pessoais ou sociais, o que faz evocar uma lembrança negativa que vem sendo ocultada de longa data, ou seja, “é tão comum lembrarmos da expressão ‘pão e circo’ quando queremos fazer alusão aos mecanismos utilizados pelos governantes para desviar a atenção das pessoas em relação aos problemas sociais e econômicos” (PADILHA, 2000, p.61).

Moraes (2002) cita que, hoje, existem vários eventos e congressos relacionados com o lazer; dentre eles, destaca-se o *World Leisure and Recreation Association* (WLRA) ou Associação Mundial de Recreação e Lazer, que é uma organização não governamental que há mais de 40 anos se dedica à pesquisa e realiza congressos mundiais a cada dois anos, conferências, seminários e workshops regionais.

Em seus estudos, Dumazedier (1999) ressalta que filósofos como Marcuse (1982) tendem a negar a existência dessas atividades chamadas de "lazer", pois esse lazer seria uma alienação, uma ilusão de livre satisfação das necessidades do indivíduo, portanto, essas necessidades são criadas, manipuladas pelas forças econômicas da produção e do consumo de massa, conforme os interesses de seus donos. A sociologia empírica mostra que, pelos bens e serviços de lazeres (férias), as agências comerciais vendem o sol, a aventura, a fim de ganhar mais clientes com despesa mínima e benefício máximo.

Por outro lado, Masi (2000a) afirma que, na era pós-industrial, vamos ter cada vez menos trabalho; no entanto, a escola e a família nos preparam para o trabalho; não nos preparam para o tempo livre. Segundo o autor, o homem precisa aprender a desfrutar do seu tempo livre, pois a tendência mundial é de que as pessoas passem a ter mais horas disponíveis e será necessário que elas se adaptem a essa tendência que, aos poucos, vai se instaurando, principalmente na Europa.

Por fim, aprender a não fazer nada e gostar dessa sensação pode ser um desafio monumental neste início de século.



## 2.3 RELAÇÃO ENTRE A GERAÇÃO DE IDÉIAS E O TEMPO LIVRE

Diante da exposição do conteúdo referente à geração de idéias e ao tempo livre, tornar-se necessário apontar alguns referenciais teóricos que sustentam o objeto de estudo desta monografia, no caso, a relação entre a geração de idéias e o tempo livre. Sendo assim, será apresentada, primeiramente, uma breve discussão sobre a existência do tempo “livre” no ambiente de trabalho e, em seguida, os pontos (in) comuns dessa relação.

### 2.3.1 Tempo “livre” no ambiente de trabalho?

Aparentemente, discutir sobre tempo livre no ambiente de trabalho, apresenta-se contraditório em face do que foi exposto acerca do tempo livre até o momento. Entretanto, pretende-se suscitar uma reflexão sobre a questão conceitual do tema tempo livre, na esfera do tempo de trabalho. Pretende-se analisar toda e qualquer “fatia de tempo” ou período da jornada de trabalho, que represente algo que foge das “rotinas”, funções e responsabilidades diárias dos indivíduos, bem como as decisões tomadas são em prol do próprio indivíduo em si, será considerado tempo livre, comprometido com a auto-realização pessoal, embora “preso” ao trabalho.

Essa posição resgata a variável “atitude”, existente para compreender o tempo livre voltado ao lazer, já, exposto por Padilha (2000) em que o lazer, através da variável “atitude”, “caracteriza uma relação entre o indivíduo e a experiência vivida, de forma que ela propicie satisfação; desse modo, até o trabalho pode ser considerado uma atividade de lazer” (PADILHA, 2000, p.55).

Um exemplo de tempo “livre” no ambiente de trabalho é exposto no livro “Inovação”, publicado em 1998, por Rosabeth Kanter, John Kao e Fred Wiersema, que retratam a experiência inovadora de algumas empresas, como a 3M, que formalizou a “Solução 15%” junto aos seus funcionários técnicos, e isto é válido para suas filiais no mundo, inclusive no Brasil.

A solução 15% da empresa 3M consiste na permissão de todo o pessoal técnico em dedicar 15% do seu tempo [de trabalho] para desenvolver projetos que eles mesmos escolhem. “Eles não precisam de aprovação. Eles nem têm de contar à gerência no que estão trabalhando [...] **é uma licença criativa** [...] Nós encorajamos nossos funcionários técnicos a usarem **15%**

**do seu tempo perseguindo suas próprias idéias** – sem nos importamos com as tarefas a eles designadas. Ninguém mede ou monitora o uso que o pessoal faz dos 15% do tempo” (KANTER; KAO; WIERSEMA, 1998, p.62-63, grifo nosso). Para ilustrar o tempo “livre” no ambiente de trabalho será apresentada a seguinte Figura:

Assim como na 3M, caso que envolve tempo “livre” no ambiente de trabalho, existem outros casos que inserem atividades de lazer no expediente, como forma de não só “prevenir e curar doenças ou apenas descansar o trabalhador, elas também podem **ampliar as capacidades criativas e motivar** o trabalho em equipe, assunto que, no atual cenário da administração moderna, vem sendo cada vez mais apontado como estratégico para o futuro das corporações” (VOSS; LOTHAR; MARQUES, 2002, p.03, grifo nosso).

Os mesmos autores citam o caso da Microsoft, que também possui filial residente no Brasil, como forma de exemplificar o tempo “livre” no ambiente de trabalho, com “Grupos de executivos são deslocados de seus locais de trabalhos e levados para o campo ou locais divertidos para se **desligarem de seus afazeres e abrirem a mente criativa**. A Microsoft possui quadras esportivas e piscinas para o uso dos funcionários **durante o expediente**” (VOSS; LOTHAR; MARQUES, 2002, p.03, grifo nosso).

Em ambos os exemplos, parece transparecer uma preocupação da área de recursos humanos com a qualidade de vida dos funcionários, porque descobriram que eles produzem melhor se tiverem uma vida saudável. Porém, Kurz (1998, p.02) afirma que “essa é uma preocupação perversa, porque não se trata de cuidar do bem-estar de fato do funcionário, mas de fazer com que seu trabalho sirva plenamente a esse terror da economia: Querem o trabalhador o mais saudável possível para que se possa tirar mais dele”.

Ainda, Kurz (1998, p.02) revela que, hoje, a maioria das pessoas não se realiza mais no trabalho, porque “elas não definem objetivos próprios, não realizam objetivos próprios, mas atendem às exigências do mercado. O homem se tornou flexível, hoje faz uma coisa, amanhã está fazendo outra. Não para si, porque ele quer, mas porque senão ele não pode vender a si próprio”. Segundo o mesmo autor, o homem moderno e flexível não faz mais a pergunta “o que eu quero?”, mas, sim, “como eu posso vender a mim mesmo?”. Isso desqualifica sua competência e dignidade.

Contudo, percebe-se que existe muito que explorar e aprender sobre a questão do tempo “livre” no ambiente de trabalho. Os dois casos demonstram, empiricamente, o conflito conceitual no tempo “livre” concebido durante o expediente da organização. Como

conceituá-lo, se o mesmo está “preso” ao trabalho? Diante da presente questão, Leite (1995) destaca que aqui surge uma dificuldade adicional:

talvez não seja correto entender como lazer o tempo em si, os períodos de folga, as horas disponíveis, o tempo livre. Estaria faltando o emprego da folga, dessas horas, sem o que se trataria de tempo apenas. Além do tempo livre, expressão muito corrente na área, existe a idéia do seu emprego de maneira construtiva e, sobretudo, para enriquecer a mente, meditar sobre questões complexas, encontrar soluções. É o que os especialistas consideram **lazer criativo**, acrescentado **à noção de tempo livre a liberdade do espírito**, numa linha de pensamento muito mais próxima da que nos vem dos gregos (LEITE, 1995, p.14, grifo nosso).

Observou-se que existem tentativas, embora incipientes, em explicar o tempo livre como tempo de lazer dentro das organizações, pois o lazer se vale da satisfação e auto-realização dos indivíduos, porém, é importante clarear e enfatizar que a sua inserção não visa distrair os colaboradores da seriedade e comprometimento com o trabalho, como forma de passatempo (FERREIRA, 2001). Essa idéia é também compartilhada por G. Friedmann, citado por Dumazedier (1999, p.146-147).

A seguir ,serão expostos alguns pontos (in) comuns na relação entre a geração de idéias e o tempo livre, ou seja, aspectos que interferem de forma positiva e/ou negativa nessa relação. já identificada sutilmente neste tópico.

### 2.3.2 Pontos (in) comuns

Neste momento, serão vistos pontos de vista, comuns e não comuns, de alguns referenciais teóricos que relacionam a geração de idéias e o tempo livre. Tais referenciais, bem como os demais já apresentados, serviram como base conceitual para sustentarem a relação entre estes dois eixos temáticos, norteadores desta monografia: a geração de idéias e o tempo livre.

A esse respeito, Masi (2000c, p.130) lembra que “os valores da sociedade pós-industrial são de outro tipo. A sociedade industrial apreciava a executividade acima de tudo, a obediência, a ductilidade, a conformidade, [o tempo de trabalho em si]. A sociedade pós-industrial aprecia sobretudo a flexibilidade e a criatividade, [principalmente o tempo livre]”.

Totta (1977, p.38), citando Berdiaev, afirma que “o tempo existe porque existe atividade, a ação criadora, a passagem do não ser ao ser. [...] não é a mudança que é produzida pelo tempo: é o tempo que é produzido pela mudança [e tudo isso] resulta da atividade criadora de coisas novas, inéditas”. Muito embora, Goleman, Kaufman e Ray (1998, p.54) lembrem que um dos piores assassinos da criatividade, o mais insidioso e tão enraizado em nossa cultura é “o tempo, quando ele nos é roubado enquanto somos crianças. A motivação na criança é intrínseca e o elemento principal de seu cultivo é o tempo livre para que saboreie e explore uma dada atividade ou material, tornando-os coisa sua”.

Corroborando a colocação anterior, Masi (2002, p.11) enfatiza que “as boas idéias só aparecem quando há tempo livre para pensar”, ou melhor, no indivíduo, a sua livre capacidade de criar só aflora após o cumprimento das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 1999).

Para Masi (1999b, p.62-64), “não é possível ser criativo trabalhando com horários fixos [...] as jornadas de trabalho flexíveis são uma exceção [...] a criatividade se nutre de ócio. Para ter idéias é preciso tempo para introspecção”. No ambiente de trabalho, segundo Amabile (1999, p.114), “os gerentes que não concedem esse tempo para exploração, ou não prevêm períodos de ‘incubação’, são um obstáculo involuntário” ao processo de geração de idéias.

Mas. Souza (1979, p.21) menciona que se o “trabalho é vazio de qualquer poder criador, se certas formas de produção são incompatíveis com a condição humana, é no próprio sistema de trabalho que devem ser buscadas soluções para esses problemas”. Seguindo essa linha de pensamento:

todo indivíduo se movimenta num **ciclo diário**. Cada um **tem uma ocasião** durante o dia ou a noite em **que está com mais idéias criadoras** [...] Seu ciclo pessoal é algo que você mesmo terá de descobrir [...] A prática de pensar **um tempo definido à busca de idéias** pode ser uma das técnicas mais produtivas que você pode adotar. Quando você concentra realmente sua energia mental num problema, ele tende a despertar-lhe o espírito, possibilitando-lhe alcançar as células mais profundas da memória e a expor maior acervo de experiências e conhecimentos que tenham relação com seu problema (MASON, 1974, p.137-138, grifo nosso).

Reiterando a menção destacada acima, sobre a questão de um tempo definido à busca de idéias, Amabile (1999) afirma que, em algumas circunstâncias, a pressão do tempo pode ativar a criatividade, como descreve em exemplo a seguir:

um concorrente esteja a ponto de lançar um produto excelente por um preço inferior ao seu, ou que a sociedade esteja enfrentando um problema sério e precise desesperadamente de uma solução, como uma vacina para a AIDS. Em tais situações, tanto a pressão do tempo quanto a importância do trabalho fazem com que as pessoas sintam que devem se apressar. Na verdade, casos como esses deveriam ser capazes de aumentar a motivação intrínseca por aumentar a sensação de desafio (AMABILE, 1999, p.114).

Porém, rotineiramente, as organizações escavam a geração de idéias com prazos falsos e impossíveis de cumprir, tais atitudes geram desconfiança, esgotamento físico. Nesses casos, os indivíduos sentem-se controlados em demasia e não realizados, o que invariavelmente prejudica o próprio processo de geração de idéias (AMABILE, 1999, p.114).

Frente a isso, vale lembrar Abraham Maslow com sua proposta de hierarquia das necessidades humanas, em que “sentir-se realizado” é uma fonte de motivação muito maior (ROGERS, 1991). Pois, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, a intensidade do esforço para a aquisição de alimento, abrigo e descanso começam a diminuir e a necessidade de segurança emerge, e assim sucessivamente, conforme é ilustrado a seguir:

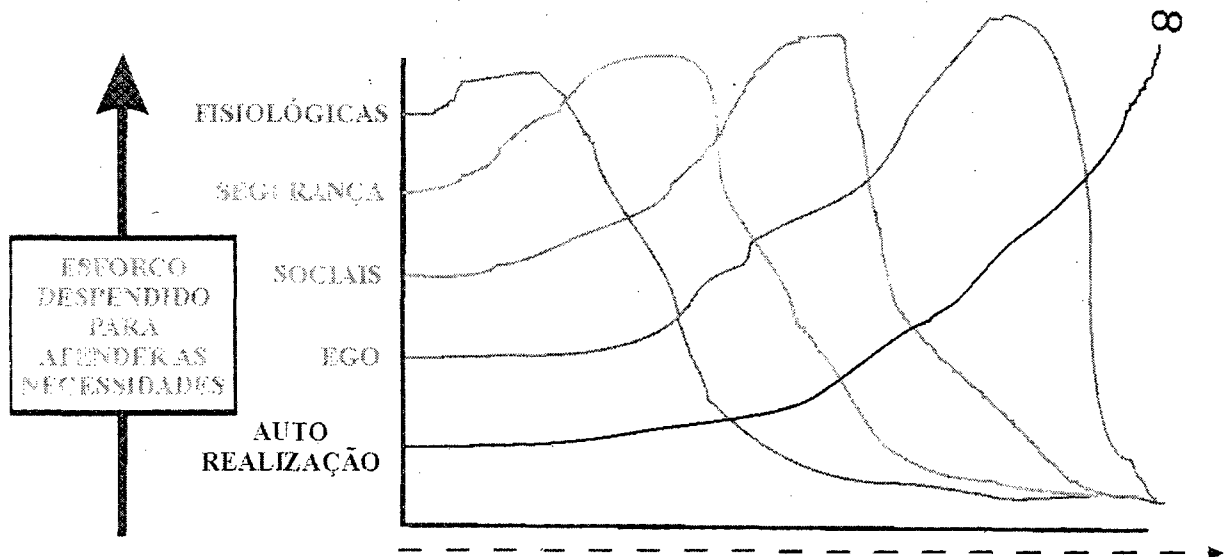


Figura 13 – Esforço despendido à realização das necessidades humanas. Fonte: Connellan (*apud* PINA, 1996, p.18).

Uma vez satisfeitas essas necessidades, sua importância diminui e emergem as necessidades sociais e assim sucessivamente, conforme o esforço despendido. A quantidade de esforço dedicado à satisfação de uma necessidade corresponde ao grau em que essa necessidade foi satisfeita.

Duro e Bonavita (2000, p.26) propõem uma revisão da teoria de Maslow, sob a justificativa de que, na prática, não se verifica uma linearidade de ordenação das necessidades, pois “é comum observar pessoas com necessidades de auto-realização elevadas e que não têm as demais satisfeitas”. Sendo assim, a partir de observações práticas, ajustou-se o modelo clássico de Maslow, já exposto anteriormente no tema referente à geração de idéias, mas sob uma outra ótica não linear, que envolve o pensamento divergente, emocional, voltado à geração de idéias, a seguir:

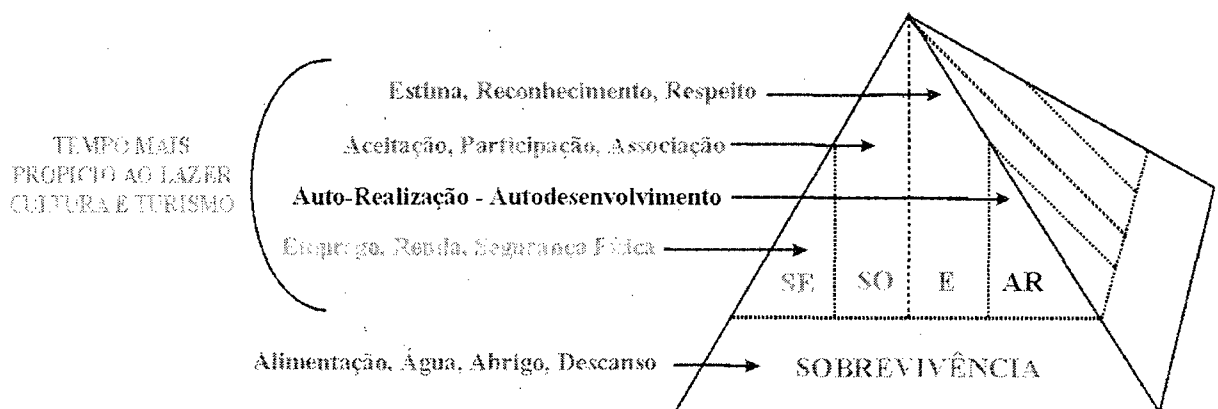


Figura 14 – Hierarquia das necessidades humanas II. Fonte: Adaptado de Duro e Bonavita (2000, p.26).

De acordo com a ilustração acima, verifica-se a existência de uma necessidade básica de sobrevivência, que antecede todas as demais. A partir daí, as demais necessidades não têm hierarquia sobre as outras, ou seja, varia de indivíduo para indivíduo, e no mesmo indivíduo varia conforme o momento em que se encontra. Na ilustração, o triângulo apresentado indica supostamente uma sobrevivência baixa e destaque para a auto-realização e o afeto, mas isso é só um exemplo. A sobrevivência poderia ocupar 90% da altura do triângulo e predominar, por exemplo, a segurança na metade restante. Cabe salientar que um mesmo indivíduo, em face de alguma perda ou ameaça, pode ampliar algumas das bandas verticais ou até elevar a largura da faixa da sobrevivência; um bom exemplo é o desemprego (DURO; BONAVITA, 2000).

A menção aos estudos de Maslow, apresentados, tanto por Pina (1996), quanto por Duro e Bonavita (2000) possuem a sua importância, porque estar motivado é um dos elementos-chaves no desenvolvimento da criatividade. Além disso, o interesse à cultura e ao lazer, enfim ao tempo livre, começam a emergir após a realização das necessidades fisiológicas e de segurança (PINA, 1996), ou após as necessidades de sobrevivência serem satisfeitas (DURO; BONAVIDA, 2000). E, para isso, é preciso querer criar, buscar isto incessantemente. A criatividade nasce do tempo livre (MASI, 2000b), logo, administrar o tempo pessoal é fundamental para qualquer um gerar idéias (MASON, 1974) e (MASI, 2002).

A geração de idéias é uma experiência de vida, cotidiana e banal, um modo de pensar e que se pode treinar e desenvolver no tempo livre. Nesse sentido, Bacus e Romain (1992) mencionam a sua ligação com o humor e a poesia, além de ser um instrumento eficaz de resolução de problemas, de pequenas dificuldades individuais ou grandes questões humanas, que permite ser fiel a uma realidade em perpétua modificação. Ainda, para os mesmos autores, essa relação entre a geração de idéias e o tempo livre é um estado de espírito no cotidiano, não é somente uma atitude, e principalmente, tem muito a ser explorado.

Amyr Klink, citado por Almeida (2000, p.18) numa entrevista, afirma que:

não me considero um caçador de limites, me considero um eterno curioso [...] um dia, de repente, eu fiquei impressionado; um sujeito do meu lado com os olhos brilhando, disse: ‘puxa vida, sabe que eu nunca vi a cor de São Paulo às três horas da tarde?’ Eu perguntei por que e ele respondeu: ‘Porque a vida inteira eu trabalhei aqui das oito às cinco’.

Nota-se que a sociedade atual, ainda, tem no utilitário o seu grande fundamento e isso dificulta compreensão da importância dessa relação. A capacidade de aprender é um dos componentes mais importantes para o êxito de uma atividade. Ainda, Amyr Klink menciona: “Penso que a experiência nem é tão importante quanto a capacidade de adquirir novas informações” (ALMEIDA, 2000, p. 18).

A capacidade de buscar as informações e aprender é que realmente faz a diferença. Também a importância que se dá, não apenas ao que se sabe, mas, cada vez mais, à capacidade de buscar informações e aprender. E para isso volta-se ao tempo livre. Para ilustrar a relação entre a geração de idéias e o tempo livre, será apresentada a Figura 21:

Masi (2000a, p.306) destaca que “Foi a classe ociosa que transformou o mundo no que hoje chamamos de civilização. Essa classe incentivou as artes e realizou descobertas

científicas, sociais e filosóficas, escreveu os livros e idealizou a libertação dos oprimidos”. A atividade industrial desacreditou e destruiu a arte de estar ocioso e esta arte é indispensável para o trabalho intelectual.

Dumazedier (1980, p.59) reitera a colocação de Masi (2000a), mencionando que o “lazer efetivamente é mais que um simples complemento do trabalho, é uma fonte de produção de valores novos”, é a oportunidade de criar. Pausa não é perda de tempo e sim condição essencial para o ato de construir, compor, criar. É uma necessidade do trabalho criativo (HARMAN; HORMANN, 1997).

Masi (2000a) enfatiza que o trabalho criativo é sempre ‘a tempo integral’, local onde a mente do indivíduo criativo, uma vez empenhado num determinado problema, trabalha sempre, seja no escritório, em casa, no descanso, no sono e na sonolência, até que chegue a resposta decisiva. Além disso, afirma:

o trabalho criativo também aliena, o criativo também não vive em si, mas na sua obra. Mas entre a obra e o seu criador existe uma simbiose bem mais resistente do que aquela que fracamente ligava o operário e o empregado ao seu produto feito em série. Enquanto a alienação do ‘trabalhador executivo’ esvazia, a alienação do ‘trabalhador criativo’ preenche. A obra executada pertence ao patrão do trabalhador; a obra criativa, mesmo quando é vendida ao patrão ou a terceiro, pertence sempre ao autor (MASI, 2000a, p.323-324).

Logo, para corresponder prontamente às necessidades do trabalho, os indivíduos precisam de tempo para cultivar a criatividade, de tempo livre para observar, para interagir, participar de novas atividades, conhecer novos caminhos, descobrir. Enfim, entender, praticar e vivenciar essa relação entre a geração de idéias e o tempo livre, de maneira individual ou em equipe. Esta é uma condição para a auto-realização neste século XXI.

Por fim, após minuciosa revisão teórica, foi possível observar que a geração de idéias e o tempo livre, temas aparentemente distintos, possuem elementos que favorecem a legitimação, ainda de maneira incipiente, da relação entre esses dois temas, conforme explanações e discussões apresentadas pelos referenciais neste capítulo.

Entretanto, a relação entre a geração de idéias e o tempo livre ganhará maior embasamento ao ser estudada e analisada também numa esfera empírica; para tanto, serão apresentados a seguir, as considerações metodológicas aplicadas para a confirmação de tal premissa, num caso organizacional específico.



## **CAPÍTULO III - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

A partir das considerações realizadas na revisão teórica, apresentada no capítulo anterior, foi possível vislumbrar pontos comuns e incomuns, ainda numa esfera teórica, a respeito do relacionamento entre a geração de idéias e o tempo livre.

Desse modo, procurou-se adotar procedimentos metodológicos adequados, com o fito de atingir os objetivos do estudo. As considerações metodológicas a serem apresentadas são: delineamento da pesquisa, métodos e instrumentos de coleta de dados, técnicas de análise dos dados, limitações da pesquisa e definição constitutiva e operacional das variáveis estudadas, no caso, a geração de idéias e o tempo livre e a relação entre ambos.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa foi desenvolvida na área empresarial, especificamente, em uma organização situada na região da Grande Florianópolis. Os elementos que constituem e transparecem a tipologia utilizada na pesquisa serão apresentados a seguir.

#### **a) Tipo de pesquisa**

Quanto à tipologia da pesquisa, o referido estudo foi do tipo qualitativo, pelo encaminhamento do estudo em função da natureza das variáveis estudadas, por apresentar-se como melhor método de alcance dos objetivos propostos e por resultar em maior riqueza e diversidade das informações, além de possibilitar descobrir relações que não seriam encontradas através de outros procedimentos.

O emprego da pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (1987), é compatível com o tema do estudo em questão e permite analisar, não só os aspectos objetivos, mas também os aspectos subjetivos, como, por exemplo, a percepção das pessoas envolvidas.

De acordo com Vergara (1998), a pesquisa qualitativa pode ser classificada em dois critérios básicos, como é apresentada no quadro a seguir:

**Quadro 09 - Classificação de pesquisa do tipo qualitativa**

Quanto aos fins	Quanto aos meios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratória</li> <li>• Descritiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Metodológica</li> <li>• Aplicada</li> <li>• Intervencionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de campo</li> <li>• Pesquisa de laboratório</li> <li>• Documental</li> <li>• Bibliográfica</li> <li>• Experimental</li> <li>• Ex-post facto</li> <li>• Participante</li> <li>• Pesquisa de ação</li> <li>• Estudo de caso</li> </ul>

Fonte: Vergara (1998, p.44). Elaboração própria.

Com base nessa classificação, pode-se caracterizar o tipo de pesquisa a ser realizada neste estudo. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, na caracterização do problema da presente pesquisa e, na seqüência, de uma pesquisa do tipo descritiva, correspondendo à execução da própria pesquisa.

Em face das colocações anteriores, este estudo foi considerado do tipo exploratório, na medida em que o pesquisador buscou garimpar elementos e evidências que contribuíssem para o alcance do objetivo geral desta monografia. Como diria Vergara (1998, p.45), a pesquisa exploratória é “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1998, p.45). Triviños (1987) reitera, mencionando que, os estudos exploratórios são aqueles que permitem ao investigador aumentar a sua experiência em torno de um determinado problema, buscando antecedentes e maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental.

Ainda, a respeito de sua finalidade, o estudo possuiu um caráter descritivo, pois trouxe à tona características específicas da organização investigada frente à relação entre a geração de idéias e o tempo livre. Esta última colocação reflete o que Vergara (1998, p.45) entende como pesquisa descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

A apresentação, análise e discussão dos dados coletados por meio da pesquisa exploratória na referida organização foram descritas no capítulo IV.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas

publicadas na literatura e que pode ser realizada independentemente, ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental (CERVO e BERVIAN, 1975). A pesquisa bibliográfica também é:

um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. **Fornecer material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se por si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária** (VERGARA, 1998, p.46, grifo nosso).

O destaque, na citação de Vergara (1998), reflete a postura empregada neste estudo, ao haver fornecido grande quantidade de informações, diversificadas em seus referenciais teóricos, mas sem deixar de esquecer de priorizar a qualidade do conteúdo exposto sobre geração de idéias, tempo livre e a relação entre ambos. Quanto ao material de primeira e segunda mão publicados neste estudo, foram apresentados no tópico relacionado à coleta de dados deste mesmo capítulo.

A pesquisa foi considerada, também, uma pesquisa de campo, porque houve uma empresa observada e analisada por meio de um diagnóstico organizacional, cujo conceito, de origem grega, segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa constitui-se em "o ato ou a arte de conhecer".

Logo, justifica-se o uso da pesquisa de campo, que, segundo Vergara (1998, p.45), é "[...] a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo". Para tanto, neste trabalho, o questionário e a entrevista foram os instrumentos utilizados para justificar e concretizar a pesquisa de campo.

Já, o estudo de caso é "caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo" (GIL, 1994, p.78). Como diria Triviños (1987, p. 133), "unidade que se analise aprofundadamente". Desse modo, foi escolhida apenas uma organização para ser pesquisada, tendo em vista que a modalidade de estudo consiste de um estudo de caso. Os critérios utilizados para selecionar tal organização foram apresentados no tópico referente à coleta de dados.

Por fim, percebe-se que o composto dos tipos de pesquisa caracterizam a forma como será desenvolvida a pesquisa como um todo.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A seguir, serão demonstradas os métodos e técnicas aplicados nessa pesquisa para obtenção dos dados primários, bem como as fontes de dados secundários que foram utilizadas.

#### a) Dados Primários

Os dados primários foram levantados por meio de observação simples, questionário semi-estruturado e entrevista semi-estruturada. A observação simples é aquela em que “você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo” (VERGARA, 1998, p. 52).

A observação simples e direta permitiu a coleta de dados não explicitados pelos respondentes dos questionários, bem como os entrevistados, procedimento que foi de grande valia para acrescentar e confirmar as informações fornecidas pelos mesmos.

Os critérios qualitativos para a seleção da organização tomaram como base quatro elementos básicos:

- Ser uma organização considerada criativa no seu mercado de atuação<sup>7</sup>
- Ser uma organização brasileira e de âmbito nacional
- Possuir viabilidade de coleta de dados *in loco*
- Demonstrar receptividade à aplicação da pesquisa, fornecendo as informações necessárias.

Logo, obtiveram-se os dados primários, primeiramente, por intermédio de uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários semi-estruturados. Optou-se por esse método de coleta, uma vez que, ele obtém dados mais expressivos por analisar a perspectiva de cada um dos respondentes ao tema (ROESCH, 1996), envolvendo pouco ou quase nenhuma indução direta do pesquisador. Sendo assim, foram utilizados dois questionários, o principal, e o secundário.

---

<sup>7</sup> Cf. Anexo A – Reportagem Imaginarium

Tais questionários foram aplicados a todos os indivíduos da organização, os quais totalizaram 21 respondentes, sendo que somente 14 questionários foram efetivamente respondidos no período entre os dias 1 a 5 de abril de 2002. Os motivos que repercutiram nessa diferença entre o envio e o retorno dos questionários foram expostos em um quadro específico no capítulo IV, no tópico que envolve a apresentação, análise e discussão dos dados.

O questionário principal encontra-se no anexo F desta monografia. Esse questionário contou com 12 perguntas, sendo 8 delas abertas ao respondente para dissertar a respeito, e as outras 4 perguntas foram fechadas, ou seja, as opções de respostas já estavam todas determinadas no questionário, restringindo ao próprio respondente a escolha entre aquelas opções existentes.

Todas as perguntas do questionário principal estavam totalmente voltadas ao objeto de estudo da presente pesquisa, sendo assim, as perguntas foram realizadas de acordo com a necessidade de obtenção de informações pertinentes ao conteúdo relativo à relação entre a geração de idéias e o tempo livre. Isso foi evidenciado na décima primeira pergunta desse questionário, onde algumas qualidades dos indivíduos, apresentadas no tópico da revisão teórica sobre o potencial criativo, foram substituídas por sinônimos ou sentidos análogos, para se evitar indução aos respondentes, quais são:

- *Sensibilidade de percepção* – representava a qualidade Consciência;
- *Formação autônoma de opinião* – representava a qualidade Inconformismo;
- *Raciocínio lógico quantitativo* – representava a qualidade Inteligência.

Já, o questionário secundário, presente no anexo G desta monografia, foi aplicado com o intuito de oferecer um suporte informacional e complementar ao questionário principal. Essa necessidade transpareceu ao observar-se que esse instrumento poderia contribuir com certos dados importantes para o melhor entendimento de respostas que se demonstraram, às vezes, confusas, duvidosas e pouco claras de alguns respondentes do questionário principal. Além disso, os dados do questionário secundário possibilitaram agregar valor ao próprio estudo da relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

Esse questionário secundário seguiu, mediante autorização, boa parte da metodologia aplicada por Salles (2001), adaptada de pesquisas realizadas por Amabile et al. (1996). A

validade e a confiabilidade desse instrumento confirmaram-no eficaz, por Salles (2001), ao testá-lo através do cálculo do *alpha* de Cronbach. Frente a isso, tornou-se necessário apresentar as definições operacionais utilizadas.

Segundo Salles (2001), cada pergunta do questionário secundário tinha como premissa responder a seguinte pergunta: com que frequência o item é verdadeiro no ambiente de trabalho? Para cada pergunta do instrumento, existem quatro opções de respostas, que estavam contidas num quadro com a definição de cada uma delas, como consta abaixo.

**Quadro 10 - Definição das opções de resposta do questionário secundário**

<b>Nunca (N)</b>	<b>Às vezes (V)</b>	<b>Geralmente (G)</b>	<b>Sempre (S)</b>
Nunca ou raramente a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Poucas vezes a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Geralmente, a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho, porém não acontece sempre nem com muita frequência.	Sempre ou com muita frequência a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de Salles (2001, p.30).

Salles (2001), seguindo as idéias de Amabile et al. (1996), mencionou que a escala criada para cada pergunta obedece ao seguinte critério: pontuação mais alta para respostas que estimulam a criatividade e pontuação mais baixa para as respostas que inibem a criatividade. desta forma, a relação da escala de cada pergunta com o ambiente de trabalho ficou assim:

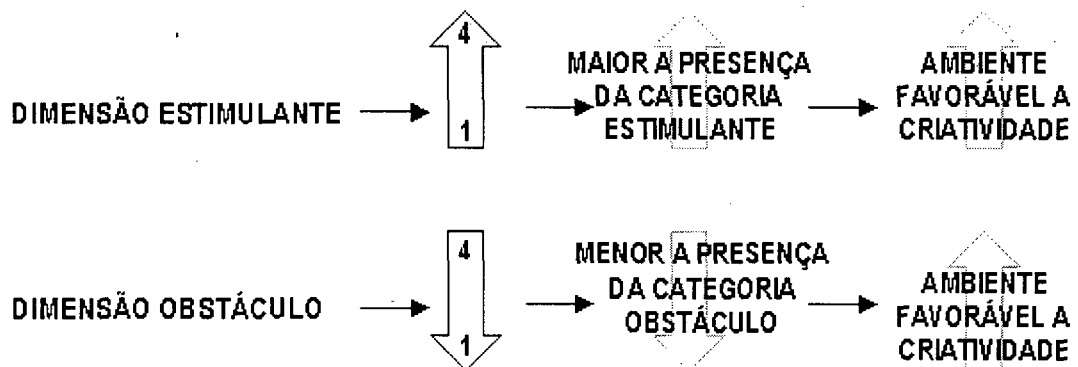


Figura 15 – Relação da escala da pergunta com o ambiente de trabalho. Fonte: Salles (2001, p.31).

De acordo com Salles (2001), vale ressaltar que, dentro de cada categoria existiram perguntas escritas de forma afirmativa e outras de forma negativa, ou seja que correspondia à dimensão estimulante ou inibidora, de forma afirmativa ou negativa<sup>8</sup>. Sendo assim, foram separadas as perguntas para que todos seguissem a escala de acordo com o mesmo critério. A escala de medição utilizada, bem como a legenda adotada, foram descritas no quadro a seguir:

**Quadro 11 - Definição das opções de resposta do questionário secundário**

DIMENSÃO	ESCALA	LEGENDA
ESTIMULANTE (ITEM AFIRMATIVO)	N - 1	F - Facilitador
	V - 2	
	G - 3	
	S - 4	
ESTIMULANTE (ITEM NEGATIVO)	N - 4	I - Inibidor
	V - 3	
	G - 2	
	S - 1	
OBSTÁCULO (ITEM AFIRMATIVO)	N - 4	I - Inibidor
	V - 3	
	G - 2	
	S - 1	
OBSTÁCULO (ITEM NEGATIVO)	N - 1	F - Facilitador
	V - 2	
	G - 3	
	S - 4	

Fonte: Adaptado de Salles (2001, p.31).

Cada pergunta do instrumento está relacionado a uma das oito categorias, conforme Amabile et al. (1996) e Salles (2001), apresentadas na revisão teórica, no tópico referente ao ambiente de trabalho. A seguir são apresentados os códigos adotados para cada categoria.

**Quadro 12 - Código da categoria pesquisada no questionário secundário**

CÓDIGO	CATEGORIA
A	Apoio organizacional
B	Apoio da chefia
C	Apoio do grupo de trabalho
D	Recursos materiais
E	Desafio da tarefa
F	Liberdade e autonomia
G	Inpedimentos organizacionais
H	Sobrecarga de trabalho

Fonte: Adaptado de Salles (2001, p.31).

<sup>8</sup> Considerou-se neste trabalho, a fidelidade da metodologia proposta por Amabile et al. (1996) e Salles (2001). Na verdade, a dimensão estimulante negativo significa algo desestimulante, e, no caso, da dimensão obstáculo negativo, significa algo favorável à geração de idéias.

Cada categoria é composta por um conjunto de perguntas. Desta forma, o quadro abaixo descreve a categoria de cada pergunta por meio de seu código, a escala de medição representada pela legenda, e o número de perguntas de cada categoria, totalizando 60 perguntas.

**Quadro 13 - Definição das perguntas por categoria do questionário secundário**

CÓDIGO	PERGUNTAS	LEGENDA	Nº PERGUNTAS
A	Nessa organização, novas idéias surgem com frequência	F	13
A	De um modo geral, as pessoas nessa organização conhecem a visão da Instituição e compreendem o seu papel na concretização dessa visão	F	
A	Novas idéias são estimuladas nessa organização	F	
A	O diretor desta Instituição espera que as pessoas realizem um trabalho criativo	F	
A	As pessoas são reconhecidas por trabalhos criativos na Omega	F	
A	Há um bom clima de trabalho nesta organização	F	
A	As novas idéias são julgadas justamente nesta organização	F	
A	Erros são aceitáveis nesta organização desde de que tenha havido um bom esforço na realização da tarefa	F	
A	Nesta organização, as pessoas são estimuladas a resolver os problemas de forma criativa	F	
A	As pessoas nesta organização podem expressar idéias não usuais ou incomuns sem medo de serem ridicularizadas	F	
A	Os procedimentos adotados nesta organização estimulam idéias criativas	F	
A	As pessoas são estimuladas a ousar e a assumir riscos nessa organização	F	
A	Eu acho que a direção da organização é muito interessada no trabalho que realizo	F	
B	Meu superior (ou seja, a pessoa a qual eu sou subordinado) esclarece quais são as minhas metas de trabalho	F	10
B	Meu superior não sabe se relacionar bem com as pessoas	I	
B	Meu supervisor é, para mim, um bom modelo de profissional	F	
B	As expectativas do meu superior quanto ao meu trabalho não são claras	I	
B	Meu superior não faz um plano de trabalho adequado de nossas tarefas	I	
B	Meu superior defende o meu grupo de trabalho dentro da organização	F	
B	Meu superior não se comunica bem com o meu grupo de trabalho	I	
B	Meu superior demonstra confiança no meu grupo de trabalho	F	
B	Meu superior valoriza contribuições individuais para o trabalho do grupo	F	
B	Meu superior é aberto a novas idéias	F	



C	Meus colegas de trabalho e eu formamos um bom time	F	8
C	Existe um sentimento de confiança entre os meus colegas de trabalho mais próximos	F	
C	Eu e os meus colegas de trabalho mais próximos, discutimos as idéias uns dos outros de maneira construtiva	F	
C	As pessoas do meu grupo de trabalho são abertas a novas idéias	F	
C	No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudar umas as outras	F	
C	No meu grupo de trabalho todos são bons (tem uma boa habilidade) em alguma coisa	F	
C	Os meus colegas de trabalho são comprometidos com a Instituição	F	
C	Existe uma comunicação livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho	F	
D	Geralmente, eu consigo obter todos os recursos necessários para execução do meu trabalho	F	4
D	Eu consigo obter todas as informações que eu preciso para desempenhar minhas tarefas	F	
D	Eu tenho problemas para obter os materiais que necessito para a execução das minhas tarefas	I	
D	As informações que eu necessito para o meu trabalho são facilmente obtidas	F	
E	Eu sinto que as tarefas que realizo são importantes	F	4
E	As tarefas que desempenho no meu trabalho são desafiadoras	F	
E	As tarefas que executo exigem o "melhor de mim"	F	
E	Eu recebo importantes sugestões dos meus colegas sobre o meu trabalho	F	
F	Eu tenho liberdade para decidir a maneira como eu executarei as minhas tarefas	F	4
F	Eu me sinto pressionado em ter que executar as minhas tarefas da maneira que os outros dizem para eu fazer-las	I	
F	Eu não tenho liberdade para decidir que tarefas irei realizar	I	
F	No meu ambiente de trabalho diário, eu tenho uma sensação de controle sobre o meu próprio trabalho e minhas próprias idéias	F	
G	Esta organização é altamente controlada pelos seus dirigentes	I	12
G	Nessa organização há um costume muito forte em fazer as coisas do modo como elas sempre foram feitas	I	
G	As pessoas nessa organização são muito preocupadas em proteger "o seu espaço"	F	
G	Nessa organização existe uma competição destrutiva entre as pessoas	I	
G	Há muita disputa pelo poder nesta organização	I	
G	Os procedimentos e a estrutura são muito formais nesta organização	I	
G	Nesta organização, as pessoas se preocupam quando recebem críticas negativas sobre o seu trabalho	I	
G	Esta organização cobra bons resultados das tarefas que executo	I	
G	Os dirigentes desta organização não querem que as pessoas ousem ou assumam riscos na execução das suas tarefas	I	
G	As pessoas dessa organização criticam muito as novas idéias	I	
G	Outras áreas da organização "travam" o meu trabalho	I	
G	Críticas não construtivas são muito frequentes nessa organização	I	

H	Eu tenho muita coisa para fazer em muito pouco tempo	I	5
H	Eu tenho tempo suficiente para executar as minhas tarefas	I	
H	Existem muitas situações em que tenho que desviar a atenção do meu trabalho para atender outras solicitações	I	
H	As expectativas quanto aos resultados do trabalho das pessoas nesta organização, vai muito além daquilo que é possível ser realizado	I	
H	Eu me sinto pressionado para cumprir os prazos estabelecidos no meu trabalho	I	

Fonte: Adaptado de Salles (2001, p.32-34).

O último instrumento utilizado, não menos importante, foi a entrevista, a qual foi possível efetivar em contato direto entre entrevistador e entrevistado, tendo como objetivo principal recolher informações qualitativas. E, como se trata de uma abordagem mais profunda, permitiu entender algumas das reações ou atitudes do entrevistado e que não podem ser explicados de forma objetiva pela simples observação. Tal técnica resume sua finalidade, quando no uso, pois permitiu esclarecer eventuais distorções, ou má interpretação nos resultados obtidos com os questionários aplicados. Dessa forma, a entrevista é:

um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas se você dispõe de mídia interativa, ela se torna dispensável. A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. A entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar os dados de que você necessita. **Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto à informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes apenas um assunto deve ser focalizado.** Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade... (VERGARA 1998, p. 53, grifo nosso).

Segundo esta linha, o planejamento das entrevistas tratou de estabelecer com antecedência quem seria o participante, bem como as datas para realização, os assuntos a serem pesquisados e a forma como seriam efetuados os contatos. A coleta de dados, na empresa, ocorreu em três encontros, nos dias 13 de março, 1 e 5 de abril de 2002, com a participação de um dos proprietários. No primeiro encontro, o pesquisador obteve informações gerais sobre a empresa, histórico, problemas e possíveis melhoramentos em sua gestão. Nos encontros seguintes, os entrevistados foram, principalmente, solicitados a clarearem alguns pontos sobre a empresa.

Cada entrevista teve duração de trinta minutos, sendo realizadas pelo próprio pesquisador e que, antes de iniciá-las, sempre explicava à pessoa entrevistada os objetivos da pesquisa. A entrevista não foi gravada, pois seria possível ao pesquisador fazer anotações escritas.

Por fim, tanto os questionários, quanto as entrevistas realizadas, permitiram aos respondentes saber os propósitos da pesquisa e os temas pelos quais estavam sendo questionados, ou seja, os instrumentos de coleta de dados foram não-disfarçados.

## **b) Dados Secundários**

Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram encontrados, principalmente, em livros, revistas e periódicos que concentram temas como: criatividade, processo criativo, trabalho, tempo, lazer, turismo, administração e sociologia, fornecidos, em geral, pelas: Biblioteca Universitária Central – BU da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Biblioteca do Curso de Pós Graduação em Administração – CPGA – UFSC, Biblioteca Digital do Centro de Ciências Humanas e Biblioteca do Departamento Regional do Serviço Social do Comércio – SESC/ SC.

O dados secundários foram, também, obtidos na própria Internet, em *sites* especializados no assunto, inclusive na página virtual da empresa Imaginarium ([www.imaginarium.com.br](http://www.imaginarium.com.br))<sup>9</sup>. Os dados utilizados contribuíram para a elaboração da revisão teórica, e dados empíricos sobre a empresa pesquisada, bem como instigou a discussão a respeito das áreas pertinentes à geração de idéias e ao tempo livre.

Vale destacar que os dados secundários mais evidenciados na revisão teórica desta monografia foram apreciados com maior exatidão em seu conteúdo, pelo uso de fichas de leitura, as quais seguiram a linha proposta por Eco (2000).

Finalmente, a coleta de dados se inspirou no conceito de Alvarez (1990, p.529), que consiste numa ferramenta que permite levantar “desde a menor unidade até a mais completa rede de informações, que irá compor e será alvo do próprio desenvolvimento do sistema. O levantamento de dados (ou, como também é chamado, ‘coleta de informações’, é uma condição necessária a permear todo o estudo do pesquisador. Eis sua vital importância para o sucesso da pesquisa.

---

<sup>9</sup> Cf. Anexo E – A Imaginarium na Internet.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS

Ao finalizar o levantamento dos dados, deu-se início à etapa de análise dos dados, avaliando-se detalhadamente os dados coletados, confrontando-se as considerações e conclusões com a definição do problema. Com isso, as soluções projetadas para buscar solucionar a problemática da pesquisa possuíram maior segurança e adequabilidade.

Dessa forma, seguindo a linha de Triviños (1987), a análise do conteúdo do caso foi feita através das etapas de pré-análise (organização do material), processo de análise de descrição analítica dos dados (classificação, categorização) e interpretação referencial (tratamento e reflexão).

A análise dos dados foi de caráter qualitativo, pois as informações se materializaram sob a forma de texto organizado depois de uma interpretação. Em seguida, a avaliação dos dados coletados considerou a organização como um sistema aberto, pois se acredita que, além de possuir internamente vários subsistemas, ainda se inter-relaciona com o ambiente externo, no tocante à geração de idéias e ao tempo livre.

Percebe-se que a técnica utilizada para a análise dos dados primários foi a análise de conteúdo, conforme Richardson (1989), por apresentar-se como um recurso útil para o conhecimento dos fatos, atributos e opiniões daqueles aos quais a pesquisa deseja consultar.

Vale destacar que, embora o tipo de estudo seja qualitativo, houve tratamento quantitativo para a organização de certos dados coletados nos questionários, principalmente no questionário secundário. Este tratamento apresentou-se, exclusivamente, sob a forma de distribuição de freqüências das respostas obtidas nos próprios questionários, o que auxiliou a análise dos dados e discussão do conteúdo sob um enfoque qualitativo.

De acordo com Triviños (1987), esse método é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Logo, o conteúdo de dados primários analisados advém de informações obtidas através das observações simples, dos questionários e das entrevistas.

A avaliação dessa pesquisa teve a responsabilidade de interpretar e explicar os diversos dados, levantados de forma que conseguissem responder às questões propostas nos objetivos específicos e, por consequência, o objetivo geral. Além disso, é conveniente mencionar que a

avaliação dos dados é, também, presente no capítulo V, quando se sucede um confronto de idéias trabalhadas entre a revisão teórica e o caso empírico organizacional.

Conforme Gil (1994), o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados de maneira que venham responder às questões formuladas no estudo, sendo que a decisão sobre os métodos e técnicas de análise utilizados dependem da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações e relações desejadas.

Após a obtenção e o registro dos dados da pesquisa, independente dos métodos e técnicas utilizados, os dados foram contemplados com uma apresentação clara e objetiva, procurando responder às dúvidas e questionamentos dos leitores, o que certamente permitiu uma melhor interpretação e aproveitamento.

Desta forma, ao realizar a análise e avaliação dos dados obtidos, através dos métodos e técnicas já demonstrados, teve-se, condições de realizar uma aproximação da teoria estudada com a prática observada, essa ação norteou o alcance das possíveis respostas levantadas na caracterização do problema da presente pesquisa.

### 3.4 LIMITES DA PESQUISA EMPÍRICA

No decorrer do desenvolvimento, o estudo impôs algumas limitações nas quais o pesquisador não pode desconsiderar, ou mesmo omitir no relatório final da pesquisa. A primeira limitação observada diz respeito às percepções da realidade sob o ponto de vista do investigador. Nesse sentido, de acordo com Morgan (1986), quando o pesquisador tem como escopo desvendar alguns aspectos da realidade, outros pontos podem permanecer obscuros para o mesmo, tendo em vista a necessidade de detalhamento da análise em alguns tópicos, em detrimento de outros.

A segunda limitação observada refere-se a algumas dificuldades que foram encontradas no decorrer da pesquisa de campo, sendo uma delas a falta de tempo de alguns dos entrevistados para dar mais detalhes sobre a empresa, conseqüência de falta de interesse e omissão, e não da falta de recursos do pesquisador.

A terceira limitação encontrada pela pesquisa diz respeito à própria finalidade ou proposta. Quando se formulam métodos, corre-se o risco de não ser bem interpretado pela comunidade científica, ou ainda de não contemplar todos os aspectos que cercam aquela

realidade, uma missão praticamente impossível. Dessa maneira, almeja-se tornar essa pesquisa mais uma alternativa, um modo das pessoas continuarem a refletir sobre o assunto, e nunca como uma proposta definida.

A quarta limitação refere-se ao caráter da pesquisa proposta, a qual não é conclusiva, pois ao investigar o maior número de elementos qualitativos, percebeu-se a possibilidade de existirem outros elementos que possam ser evidenciados e contemplados, por ocasião de outros casos e estudos.

Por fim, dentre as limitações que ainda surgiram ao longo dessa pesquisa, seja de ordem pessoal, como também de caráter institucional, considerou-se, por último, a diferença entre a quantidade de conteúdo exposto na revisão teórica, a respeito do termo tempo livre e o termo geração de idéias e, especialmente, que trate da relação entre a geração de idéias e o tempo livre. Esta última limitação é justificada devido à carência de referencial teórico acerca de tempo livre e de sua relação com o termo geração de idéias, principalmente na área de administração, seja de material bibliográfico, quanto material disponível na internet.

## **CAPÍTULO IV - CASO EMPÍRICO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, será exposto o caso prático organizacional realizado na Imaginarium. Será apresentada a evolução histórica do empreendimento até a sua situação atual, mostrando, brevemente, sua estrutura organizacional e suas características.

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

A história da franquia Imaginarium começa em setembro de 1985, quando a arquiteta e designer Karin Engelhardt Rosa e o Sr. Luiz Sebastião Araújo Rosa decidiram organizar a empresa K. E. Rosa Artesanatos Ltda., em Teresópolis – RJ, para fabricar e comercializar artigos natalinos em geral.

Sendo produtos criativos e de excelente qualidade, estes logo receberam dos consumidores a aprovação e foram ordenados por diversas empresas no Rio de Janeiro, como a Mesbla e a Tok & Stok, para comercializá-los no mercado.

Para acompanhar a crescente demanda das vendas, foi organizada a primeira loja piloto em Teresópolis, em novembro de 1987. Além do mais, como estratégia de marketing, foi adotada a marca "Christmas" para distinguir as referidas mercadorias.

Com instalações adequadas, a existência de um mercado de decorações promissor e, também, confiando largamente no potencial criativo da arquiteta designer, tornou-se possível diversificar os produtos comercializados pela K.E. Rosa Artesanatos Ltda., com a fabricação de produtos de decoração em geral.

Já em setembro de 1990, os resultados da instalação da nova fábrica e da aceitação dos produtos "Christmas" puderam ser vistos e, assim, após ter contado com uma consultoria especializada em franqueamento, a primeira loja franqueada em Niterói - RJ foi instalada.

Entretanto, o forte induzimento e conexão com produtos natalinos que o nome "Christmas" trazia ao público em geral, bem como a necessidade de instituir uma imagem criativa aos produtos de decoração, tornou-se necessário, em 1991, adotar uma nova marca, que foi denominada "Imaginarium". Nessa mesma época, a família Rosa, proprietária da empresa, saiu de Teresópolis-RJ, e se mudou para Florianópolis-SC, em um terreno com

vistas para a Lagoa da Conceição. A sua idéia, “a visão da bela paisagem incentiva a criatividade” (HAMILTON, 2001, p.58).

Não foi realizada a viabilidade econômico-financeira para se criar a Imaginarium. Segundo os proprietários, houve muita intuição e perspectiva de futuro favorável ao negócio. Praticou-se muitas vezes, no início do empreendimento a prática de gestão baseada em tentativa-erro.

As principais dificuldades que a Imaginarium enfrentou, no início de sua existência, foram situações semelhantes à maioria dos micro-empreendimentos, relativos ao crescimento do negócio e desconhecimento do mercado. As fontes de financiamento usadas para implantar e desenvolver a Imaginarium foram sempre próprias, pois o financiamento junto a terceiros sempre foi muito oneroso no Brasil, devido às taxas de juros.

A Imaginarium é uma empresa voltada à criação, fabricação e comercialização de presentes e decoração, tendo como foco de negócios o mercado brasileiro. Atualmente, a Rede de Franquia Imaginarium possui 51 lojas, sendo 47 situadas dentro de shoppings.

Encontra-se nos principais centros comerciais: Belém, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Campo Grande, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, João Pessoa, Joinville, Londrina, Maceió, Natal, Niterói, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São José dos Campos, São Paulo, Teresópolis e Vitória, totalizando a sua presença em 17 capitais brasileiras e apresentando faturamento de 25 milhões de reais em 2000.

A Imaginarium é uma empresa de origem e administração familiar, composta por três unidades de negócios: o Escritório de Criação, Fábrica e Franchising.

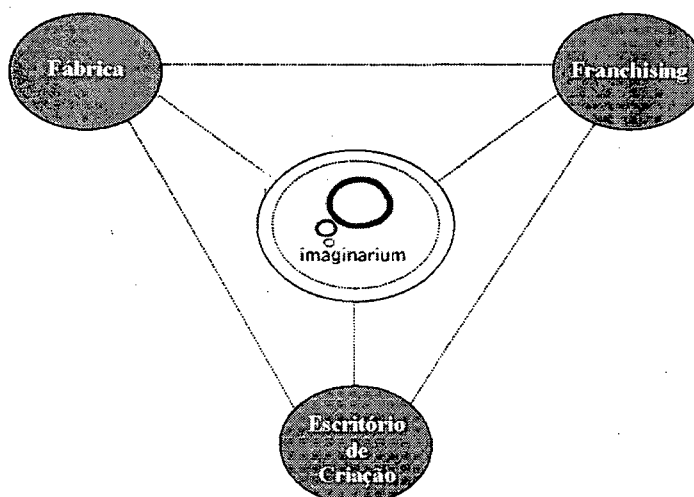


Figura 16 –As unidades de negócios que compõem a Imaginarium



O Escritório de Criação está localizado em Florianópolis - SC, onde se faz o projeto e o desenvolvimento dos seus produtos, verificando a viabilidade-econômica dos mesmos. Junto a esse escritório, encontram-se: a área administrativa e de recursos humanos, que lida com a organização dos processos administrativos da Imaginarium. O Escritório de Criação da Imaginarium será o local onde se realizará a pesquisa empírica quanto à relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

A Fábrica, denominada Engros Presentes e Decorações Ltda, possui 67 funcionários e, é composta de instalações adequadas, com um galpão de 2.000 m<sup>2</sup>, para prover os produtos em quantidade e qualidade estipuladas para a Rede de Franquia. A fábrica é uma montadora de peças minuciosamente projetadas pelo Escritório de Criação, e encomendadas junto às centenas de fornecedores da Imaginarium.

E, finalmente, o Franchising lida com o sistema de franqueamento da Imaginarium, oferecendo suporte de treinamento e controle nas áreas de administração, vendas, decoração e marketing. Tanto a fábrica quanto a franchising estão localizadas em Teresópolis, no Rio de Janeiro - RJ.

## **A - Clientes**

A Imaginarium tem como público alvo pessoas de 25 a 50 anos, das classes A, B, e C. O cliente Imaginarium caracteriza-se principalmente pelo nível sócio cultural. Isso é fator incondicional para que ele possa descobrir nas mais de 1000 opções de produtos disponíveis na loja, com qual ele realmente se identifica.

No início das atividades, o que induzia boa parte dos clientes a comprarem produtos da Imaginarium era poder presentear alguém, com algo diferente. Hoje, mediante pesquisa encomendada pela empresa, foi possível identificar que a maioria dos clientes, ao invés de ofertarem os produtos Imaginarium a alguém, presenteiam a si mesmos ou a própria família.

## **B - Produtos**

A Imaginarium produz mais de 600 produtos diversificados; cerca de 85% dos produtos comercializados nas lojas têm criação e produção exclusiva, fato este que a diferencia como uma loja original e de bom preço. Segundo Luiz Sebastião, “tudo é 100% nacional e a tendência é usar cada vez mais material reciclado” (HAMILTON, 2001, p.58).

A empresa coloca 15 novos produtos nas lojas todos os meses. Normalmente, as principais matérias-primas utilizadas na confecção dos produtos variam conforme o próprio produto e as tendências do mercado, mas, em geral, são: madeira, alumínio reciclado, plástico e acrílico.

A empresa possui somente catálogo de produtos na internet, ilustrado, brevemente, no anexo E desta monografia, o qual é constantemente atualizado. Essa escolha é devido aos constantes lançamentos de produtos. Segundo os proprietários, o catálogo impresso não vingaria, pois, além de custoso, necessitaria ser periodicamente atualizado e enviado à gráfica, o que, de certa forma, acarretaria mais trabalho. Nesse sentido, a Internet é uma excelente ferramenta de redução de custos.

### **C - Concorrentes**

A Imaginarium se posiciona no mercado como a primeira e única empresa, no Brasil, que produz e comercializa presentes e objetos de decoração sob forma de franquia no âmbito nacional. Todos os concorrentes da Imaginarium são regionalizados, alguns deles nem possuem o foco em presentes e decoração. A Camicado, em São Paulo, a Raquel Presentes, no Rio de Janeiro, a Tok & Stok, em São Paulo e Rio de Janeiro, são exemplos de concorrentes regionalizados.

### **D - Características**

A principal característica da marca é a originalidade. Na base de muita criatividade e simplicidade, sem esquecer o requinte, a Imaginarium procura conquistar seu público alvo; com formas diversas, colorida, alegre e despojada. A empresa trabalha com o que há de mais moderno em decoração.

Segundo os proprietários, a Imaginarium tem o poder da transformação: com pouco investimento consegue-se mudar um ambiente e torná-lo agradável. Por ser a Imaginarium uma loja de vanguarda, muitos clientes se surpreendem com os novos conceitos de decoração, presentes e produtos. Mas é justamente esta a proposta da Imaginarium: o novo, o diferente, a criatividade, a originalidade.

## 4.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O Escritório de Criação da Imaginarium, objeto da pesquisa empírica, está localizada em uma Casa Açoriana na Lagoa da Conceição, na rua Francisca Luiza Vieira, 53A, no bairro do Canto dos Araçás, próximo ao Santuário da Nossa Senhora da Conceição. O Escritório de Criação é composto por 21 pessoas, distribuídas nas seguintes áreas de atuação:

- *Diretoria* - Executiva, Arte e Criação, composta por três pessoas, respectivamente, os proprietários, Luiz Sebastião Rosa (pai), Karin Elgelhardt (mãe) e Nanina Rosa (filha);
- *Gerência* - Administrativa e Desenvolvimento de Produto, possui uma pessoa em cada gerência;
- *Criação* – é composta por cinco setores de: Design Gráfico, Vitrine, Design de Produto, Design de Interior de Lojas e Desenvolvimento de Produto, setores onde trabalham existem onze pessoas;
- *Suporte* - possui os seguintes setores: Financeiro, Pessoal, Informática e Serviços Gerais, e em cada setor existe uma pessoa responsável.

Percebe-se que, além dos proprietários da Imaginarium, existem 18 funcionários no Escritório de Criação, todos envolvidos em processos criativos. Por exemplo, o financeiro pode sempre criar métodos para ganhar eficiência, bem como o da área de pessoal, e até mesmo a responsável pelos serviços gerais.

A jornada de trabalho no Escritório de Criação inicia-se, normalmente, por volta das 8:30h da manhã, com pausa entre uma e uma hora e meia para o almoço, e segue até às 18:00h. Os proprietários mencionam a existência de flexibilidade no horário de trabalho, sem um controle rigoroso entre funcionários e proprietários. Também existem alguns funcionários com horários especiais, que só trabalham em um período. Contudo, para efeito de coordenação da área de suporte da empresa, existe um sistema de acompanhamento de entrada e saída de funcionários.

O Escritório de Criação possui uma estrutura organizacional dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional. Existe o nível estratégico ou de topo, representado pelo pessoal da diretoria, no caso, os proprietários. O nível tático ou médio é composto pelas gerências e o nível operacional ou de primeira linha, é formada pelo pessoal das áreas de criação e suporte. Dessa forma, inspirado na idéia de Stoner (1995) quanto à apresentação de uma estrutura organizacional, foi criada a figura a seguir, para ilustrar a estrutura organizacional do Escritório de Criação:

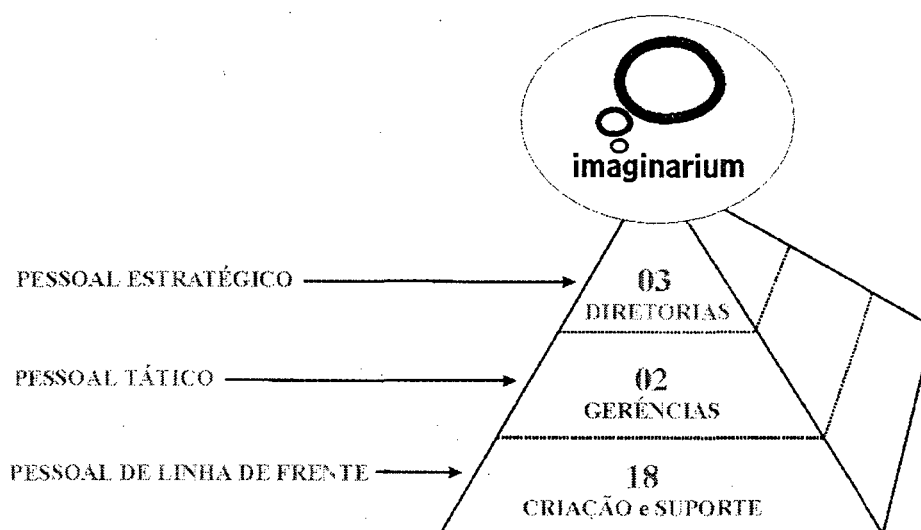


Figura 17 –Estrutura organizacional do Escritório de Criação - Imaginarium

A figura anterior demonstra uma hierarquia na estrutura organizacional, muito embora, no cotidiano do Escritório de Criação da Imaginarium, não ocorra normalmente uma distinção hierárquica enfática no relacionamento entre os funcionários dos três níveis quanto ao cargo, sendo esta distinção mais preponderante no tocante às funções e responsabilidades de cada pessoa na empresa.

Tendo em vista que todas as pessoas dessa estrutura organizacional contribuem de alguma forma com a geração de idéias da Imaginarium, foram aplicados os questionários, principal e secundário, já expostos nas considerações metodológicas, no período de 1 a 5 de abril de 2002. Os questionários, principal e secundário, foram entregues juntos aos 21 integrantes da estrutura organizacional do Escritório de Criação. Contudo, foram 14 questionários efetivamente retornados. Os motivos dessa diferença são expostos no quadro a seguir:

Quadro 14 – Acompanhamento dos questionários aplicados na organização estudada

Área	Composição	Respondentes	Justificativa
<b>Diretoria</b> <b>(3 pessoas)</b>	Executiva (1) Arte (1) Criação (1)	Arte (1) Criação (1)	A Diretoria Executiva ficou impossibilitada de responder devido a viagem de trabalho realizada na semana da aplicação do questionário
<b>Gerentes</b> <b>(2 pessoas)</b>	Administrativa (1) Desenvolvimento de Produtos (1)	Administrativa (1) Desenvolvimento de Produtos (1)	nenhuma
<b>Criação</b> <b>(12 pessoas)</b>	Design Gráfico (1) Vitrine (2) Design de Produto (5) Design de Interior de Lojas (1) Desenvolvimento de Produto (3)	Design Gráfico (1) Vitrine (2) Design de Produto (3) Desenvolvimento de Produto (2)	Dois funcionários do Design do Produto, assim como o funcionário ligado a área de Desenvolvimento de Produto, devido a outras prioridades de trabalho ficaram com o tempo limitado, o que impossibilitou a eles responderem o questionário  Quanto a pessoa responsável pelo Design de Interior de Lojas, a mesma estava viajando à trabalho na semana da aplicação do questionário
<b>Suporte</b> <b>(4 pessoas)</b>	Financeiro (1) Pessoal (1) Informática (1) Serviços Gerais (1)	Pessoal (1) Informática (1)	O questionário da área Financeira extraviou-se, e a pessoa responsável pelos Serviços Gerais estava afastada por motivos de saúde na semana da aplicação do questionário

Fonte: Elaboração própria.

O público que retornou os questionários é composto, em sua maioria, por mulheres. O sexo feminino corresponde a 64% desse público e os homens apenas 36% desse total. Além disso, dentre as 14 pessoas que compõem esse público, mais da metade, 64%, trabalham há menos de 2 anos no Escritório de Criação. Excluindo-se os proprietários ou diretores dessa unidade de negócio, têm-se apenas 2 pessoas com tempo de serviço acima de 3 e menos de 6 anos na empresa.

Diante dessas constatações, será iniciada a apresentação dos dados coletados nos questionários, principal e secundário, para dar continuidade a esse estudo. Logo, será exposta a percepção dos respondentes de maneira conjunta quanto às perguntas levantadas no período de aplicação do questionário, e esta seguirá, primeiramente, a ordem das 12 perguntas presentes no questionário principal.

Ao longo da exposição, na medida em que é possível visualizar, dentre as percepções coletadas por meio dos questionários, uma gama considerável de respostas heterogêneas, verificou-se a necessidade de agrupar respostas mais associativas. Para isso, utilizou-se uma distinção de percepções por nível hierárquico da estrutura organizacional, exibido anteriormente na Figura 24, pois se acredita que as percepções de cada nível da estrutura organizacional diferem-se, dentre outros motivos, por esta distinção, no tocante à relação entre a geração de idéias e tempo livre.

Tal procedimento metodológico oportunizou um melhor entendimento no tocante a relação entre a geração de idéias e o tempo livre no Escritório de Criação da Imaginarium. As 12 perguntas e os dados obtidos, no questionário principal, foram os seguintes:

## **A – Questionário principal**

### **a) “Para você, o que é geração de idéias nas organizações ?”**

Na visão dos proprietários que compõem as diretorias do Escritório de Criação da Imaginarium, a informação é fundamental para o processo de geração de idéias. As fontes de informações são várias, por exemplo, visita às feiras internacionais, onde se vê as tendências do mercado e do ramo de decorações, bem como internet, revistas especializadas nacionais e internacionais, conversas com os membros da equipe de trabalho, etc. Sendo assim, serão apresentadas as percepções dos respondentes, com base no nível da estrutura organizacional, na qual estão, atualmente, alocados:

- *Diretorias* – têm a percepção de que gerar idéias “é encontrar soluções, novos caminhos, ampliar horizontes” (Diretoria de Arte), “geralmente, as idéias vêm do trabalho em grupo. Sugestões são dadas, discutidas, evoluem, e se aceitam demais sugestões até que se tornem boas idéias” (Diretoria de Criação);
- *Gerências* - acreditam que a geração de idéias é um “fator vital, ainda mais na Imaginarium, que tem no design toda a construção da marca” (Gerência de Desenvolvimento de Produto), ou, ainda, “a capacidade de transformar o que já existe” (Gerência Administrativa);

- *Linha de frente (Criação e Suporte)* - a geração de idéias “é pensar, imaginar maneiras de melhorar o trabalho, a vida” (Suporte Pessoal), e “criar opções ou saídas para crises e dificuldades” (Suporte Informática), “é criar novos conceitos e rumos para o direcionamento da empresa” (Desenvolvimento de Produto 2)<sup>10</sup>, “a geração de idéias engloba muita informação ‘bagagem’ em relação a vários assuntos; [...] uma idéia boa tem a ver com estar atenta no mundo, nas tendências” (Design Produto 2), “com um sentido de adequação a uma proposta geralmente comercial” (Design Gráfico), é “estar concentrado na atividade exercida” (Desenvolvimento de Produto 1), que requer “assimilar o máximo de informação possível de qualquer tipo e organizar para gerar idéias novas e práticas, filtrando e avaliando”. É, “tudo que, de uma forma criativa possa interferir em benefícios em todos os sentidos dentro ou fora da empresa para organização; [...] seria um dos elementos básicos de uma gestão estratégica que se põe frente à concorrência pelo fator de diferenciação” (Design Produto 3).

As percepções observadas acima, mesmo separadas por nível hierárquico, apresentam uma distinção tênue ao conceituar a geração de idéias. Percebe-se que essa surge dentro ou fora do ambiente de trabalho, estando voltada à resolução de problemas, seja tanto de ordem pessoal e/ou profissional, quanto individual e/ou em grupo. Outro elemento interessante é que o estímulo à geração de idéias conduz a uma diferenciação em termos de profissionais, ambiente de trabalho e produtos, perante os concorrentes do mesmo setor. Além disso, é possível, também, verificar que a geração de idéias exige objetivo, foco, concentração naquilo que se pretende originar, visando alimentar a satisfação do indivíduo ou grupo em sua realização.

#### **b) “E, o que é tempo livre?”**

- *Diretorias* – sustentam a concepção de que tempo livre é não pensar em trabalho e, ainda, complementam: “é o tempo livre longe do ambiente de

<sup>10</sup> Após a menção da área, na qual a pessoa respondente faz parte, foram colocadas um número para demonstrar que existem mais de uma pessoa nesta área.

trabalho” (Diretoria de Arte), “um tempo para descansar a cabeça, não pensar nas obrigações, desligar do trabalho” (Diretoria de Criação).

- *Gerências* – posicionam-se de forma distinta, mas não necessariamente opostas em relação ao conceito particular de cada uma a respeito de tempo livre, que representa um “espaço de tempo, ou momento no qual a pessoa não tem nenhum tipo de compromisso” (Gerência Administrativa), ou, também, “fazer o que gosta, inclusive trabalhar” (Gerência de Desenvolvimento de Produto);
- *Linha de Frente* – o pessoal possui vários posicionamentos quanto à questão do tempo livre, alguns acreditam que é aquela parcela do tempo para melhoria contínua de suas atividades, ganho de eficiência e produtividade, ou, também, como um comportamento libertário individual, ou, ainda, que ele não exista. Dessa forma, tempo livre “é o momento que você tem para pensar em tudo, especialmente no que você faz e o que pode ser feito para melhorar suas dificuldades” (Suporte Informática). “São os momentos nos quais você não tem a ‘obrigação’ de pensar em trabalho, mas sempre o acaba fazendo, exatamente para torná-lo cada vez melhor” (Suporte Pessoal), “é o tempo para você relaxar para produzir mais e melhor” (Desenvolvimento de Produto 2). Sob outra ótica, o tempo livre é concebido como sendo aquele “tempo fora do escritório em que não tem obrigação de cuidar dos outros, estar em casa ou trabalhar com idéias” (Vitrine 2), “é quando você pode exercer sua criatividade, expor suas idéias e executá-las sem qualquer impedimento” (Vitrine 1), envolve “liberdade de expressão” (Design de Produto 1), podendo ser entendido, também, como sendo “o espaço de tempo onde as idéias não estão sujeitas aos determinismos, sobretudo de fundo institucional ou comercial” (Design Gráfico). Algumas pessoas consideram que o “tempo livre não existe, pois todo tempo que temos livre podemos estar criando alguma coisa” (Desenvolvimento de Produto 1), logo, é “difícil tê-lo hoje em dia; um período quando a cabeça (mente) não está voltada para o trabalho, e, sim para outras atividades (lazer, família...)” (Design de Produto 3). Contudo, isso ocorre também porque “é o tempo que você tem para fazer o que tem vontade, fora do trabalho. Mas, quando você trabalha em criação, esse tempo livre está sempre ligado com novas idéias” (Design de Produto2).



Todas as colocações expostas permitem destacar elementos que podem ser compartilhados entre os níveis da estrutura organizacional do Escritório de Criação da Imaginarium em que o tempo livre pode ser entendido como um tempo para descanso, de abstrair-se das tarefas do ambiente de trabalho, sem ter nenhum tipo de compromisso ou obrigação funcional, pensar ou fazer aquilo que se gosta, dentre elas, promover a geração de idéias de uma forma livre, não arbitrária, em que o prazer em promover essa liberdade de expressão pode até confundir-se com o ato de trabalhar.

**c) *Durante o seu tempo livre, longe do ambiente de trabalho, você já teve alguma idéia com aplicação em alguma coisa que você trabalha na empresa?***

A respeito desta pergunta, dos 14 respondentes, 13 mencionaram que já vivenciaram essa situação, com exceção de apenas uma pessoa ligada à Gerência Administrativa da empresa. Dessa forma, a questão seguinte visou verificar se isso ocorre em situações semelhantes ou distintas.

**d) *Caso afirmativo, a geração de idéias FORA do ambiente de trabalho, mas aplicável a ele, ocorre sempre na mesma situação/momento?***

Dos treze respondentes, todos afirmaram que essa ocorrência é diferente em cada situação, com exceção de uma pessoa ligada ao pessoal da linha de frente (Desenvolvimento de Produto 2), que mencionou não se recordar dos respectivos momentos. As demais pessoas citaram as seguintes situações:

- *Diretorias* – “idéias surgem no chuveiro, na cama, caminhando na praia...” (Diretoria de Arte). “No meio da noite, muitas vezes caminhando no centro da cidade, vendo coisas novas, indo a festas, vendo gente nova... As idéias geralmente surgem ou num momento de muita calma/sossego (como na cama), ou vivendo situações novas, fugindo da rotina” (Diretoria de Criação);
- *Gerências* - “Já tive idéias no trânsito, banheiro, praia” (Desenvolvimento de Produto);

- *Linha de frente (Criação e Suporte)* - “Em qualquer momento, eu posso ter idéias que possam interferir no meu trabalho. Na praia quando estou muito relaxada. No cinema, com associação de idéias. Quando estou caminhando e desligo da realidade, viajando. Em sonhos, o estado de espírito é muito importante” (Design de Produto 1); “num momento de ‘paz de espírito’, é mais propício para criar. Antes de dormir (momento antes do sono), quase sempre surgem idéias que, ao serem deixadas para outro dia, são esquecidas” (Design de Produto 2), ainda, “num momento de relaxamento, de repente surge uma idéia de execução no trabalho (Desenvolvimento de Produto 1), e “são momentos relaxantes em que você está livre de qualquer tipo de pressão ou compromisso burocrático” (Vitrine 2). “Muitas vezes, você tem idéias novas quando está navegando na internet” (Suporte Informática), “às vezes, em casa, conversando sobre os problemas de trabalho; [...] Outras vezes, sozinha, refletindo sobre o cotidiano na empresa, penso em formas de melhorar como profissional, alcançando novas metas que muitas vezes eu mesma crio” (Suporte Pessoal). Algumas pessoas mencionam que “é difícil citar um momento específico [...] Isso porque a geração de idéias está muito ligada com novas informações” (Design de Produto 3), bem como “situações em que uma idéia pode ocorrer em período de ‘tempo livre’, são tão variadas que não parecem depender de absolutamente nenhuma regra. O que leva uma idéia a ser aproveitada para um determinado trabalho é uma associação que o próprio sujeito criador faz com o seu consciente cotidiano” (Design Gráfico). “Enfim, em qualquer momento quando minha cabeça está em ponto morto” (Vitrine 1).

Ao observar as colocações dos respondentes acima, notou-se que existem inúmeras situações em que se pode gerar idéias fora do ambiente de trabalho, mas, mesmo assim, aplicáveis às tarefas e aos produtos, isto é, aos objetivos dos respectivos trabalhos no Escritório de Criação da Imaginarium.

Essa geração de idéias é exposta como sendo resultante de um momento de calma, tranqüilidade, descontração e relaxamento, em que existe uma propensão à uma abertura a experiência por parte dessas pessoas, e isto é proporcionado, segundo as menções expostas, por uma fuga da rotina do dia-a-dia, tanto pessoal quanto profissional. Somado a isso, existe,

também, a busca por informações por meio de conversas com outras pessoas, as quais podem ser facilitadas pelo acesso e uso das tecnologias, como a Internet.

Contudo, esses momentos são caracterizados pela liberdade e autonomia de decisão sobre as atividades a serem realizadas, naquele período do dia caracterizado como tempo livre, principalmente de pressão e compromissos burocráticos de ordem profissional, social, político, etc.

**e) Qual a frequência desta(s) situação(ões)?**

A geração de idéias fora do ambiente de trabalho ocorre, dentre os 14 respondentes, com uma frequência diária para 75% dessas pessoas. Os demais 25% representam um total de 4 pessoas, das quais apenas uma pessoa percebe que isso ocorre de 5 a 7 vezes por semana e as outras 3 manifestam que essa ocorrência se sucede de 1 a 3 vezes por semana.

Sendo assim, na pergunta seguinte desse questionário, verificaram-se os fatores que, segundo os próprios respondentes, influenciaram a geração de idéias fora do ambiente de trabalho.

**f) Quais os fatores que influenciaram ter idéias FORA do trabalho?**

- *Diretorias* – revelou-se, nesse nível organizacional, a resolução de problemas, objetividade, comunicação em grupo e prazer, que é expresso pela “necessidade de resolver pepinos. A dedicação à criação de novos produtos, a discussão sobre essa necessidade” (Diretoria de Arte), assim como “eu trabalho com o que gosto, o que me faz ficar ligado/atento 24 horas por dia. É um prazer, muitas vezes, pensar em trabalho. Não penso mais porque saio do trabalho cansada e ‘aperto o botão OFF!’” (Diretoria de Criação);
- *Gerências* – O simples fato de estar fora do Escritório de Criação, em “situações externas ao trabalho, o cotidiano nas ruas” (Desenvolvimento de Produto);
- *Linha de frente (Criação e Suporte)* – Envolvem diversos fatores, como “gostar muito do que faz” (Desenvolvimento de Produto 1), em um “ambiente propício (iluminação, som, temperatura)” (Design de Produto 3), ainda, “num ambiente mais relaxante e descontraído” (Desenvolvimento de Produto 2), regado pelo

“estado de espírito, associação de idéias, percepção, bom humor, interação com pessoas e situações diferentes, motivação, estímulos diferentes (visuais, auditivos e emocionais)” (Design de Produto 1). Um local onde se possa ter “tempo livre, tranqüilidade e até mesmo liberdade para tentar, errar e corrigir” (Suporte Informática), aliado “à vontade de querer melhorar, de tornar o trabalho mais dinâmico e legal” (Suporte Pessoal), “sem qualquer fator que me faça trabalhar de forma mecânica” (Vitrine 2). Para alguns, gerar idéias tem como “principal fator ser um traço de personalidade” (Design Gráfico), mas, “basicamente, acho que conviver, ver situações diferentes, coisas inesperadas” (Design de Produto 2).

Nota-se que os fatores que influenciaram essas pessoas a terem gerado idéias fora do Escritório de Criação da Imaginarium foram inúmeras, mas, principalmente, objetividade, a busca por resolução de problemas, estar em um ambiente fora da rotina e trabalhos alienados, onde possam usufruir do tempo livre, de modo tranqüilo e descontraído, desafio em poder arriscar, ou seja, estímulo a assumir riscos, tolerância ao erro, conversando com outras pessoas, de maneira humorada, compartilhando informações, desenvolver as qualidades ou habilidades individuais em prol da geração de idéias.

As próximas 4 perguntas levaram em conta as percepções das pessoas respondentes quanto à geração de idéias dentro do ambiente de trabalho.

***g) Durante o tempo de trabalho, você já teve alguma idéia com aplicação em alguma coisa que você trabalha na empresa?***

Frente a essa pergunta, todos os 14 respondentes mencionaram que já vivenciaram tal situação, gerando alguma idéia para algo em que trabalhe, durante o tempo de permanência no Escritório de Criação. Dessa forma, na pergunta seguinte, foi verificado se esse fato ocorre sempre no mesmo momento ou situação.

**h) Caso afirmativo, a geração de idéias, durante o tempo de trabalho, ocorre sempre na mesma situação/momento?**

Dentre as 14 pessoas que afirmaram ser verdade o fato questionado anteriormente, duas delas mencionaram que a geração de idéias dentro do ambiente de trabalho ocorre sempre na mesma situação/momento, tornando-se uma situação em vias de rotinização, quais sejam:

- *Gerências* - “Em que a situação de gerar idéia se torna prioridade” (Desenvolvimento de Produto);
- *Linha de frente (Criação e Suporte)* – a situação é a própria existência “da ‘necessidade’, você tem que pensar em soluções, assim o tempo é curto e as opções têm que ser eficientes” (Suporte Informática).

As demais 11 pessoas afirmaram que essa ocorrência é diferente a cada situação, e, segundo o nível a que pertencem na estrutura organizacional, citaram as seguintes situações:

- *Diretorias* – “na verdade, quem trabalha com criação gera idéias a todo o momento, podemos dizer ‘idéias cotidianas’, mas as grandes idéias surgem quando se foge dessas do dia-a-dia. É navegando na internet, folheando uma revista, parando, ‘saindo do ar por um momento’” (Diretoria de Criação) e, ainda, “discutindo em grupo, a cadeia de pensamentos pode detonar uma idéia” (Diretoria de Arte);
- *Gerências* – proporcionado pela busca da eficiência e eficácia do pessoal de linha de frente, através do “melhoramento do ritmo e relacionamento dos funcionários” (Administrativa);
- *Linha de frente (Criação e Suporte)* – os momentos não são os mesmos em relação a esse fato, pois os problemas que surgem são diferentes; “quando existe um problema, eu tenho que resolvê-lo imediatamente. Certamente, penso em evitar tal situação outra vez, procurando soluções. Quando vou organizar as coisas, vou pensando como melhorar e tornar o trabalho mais prático, tanto

para mim como para os outros” (Suporte Pessoal). As situações são diversas, “reuniões, trocando idéias e expandindo idéias, sozinha em minha sala. Trocando idéias informalmente com colegas” (Vitrine 1) sobre “um produto já pronto podem surgir idéias bem diferentes” (Design de Produto 2), também, por meio “de brincadeira ou pesquisando materiais” (Vitrine 2), “vendo revistas, livros, quando estou um pouco longe, desligada, relaxada, em viagens a trabalho. O que interfere é o estado emocional, estado de consciência alterado” (Design de Produto 1). Porém, “depende do que (briefing) se é exigido. Creio que numa organização onde a diferenciação do design é o principal, ‘tem-se’ que criar na hora em que tiver que criar” (Design de Produto 3), sob outra ótica, “trabalhar com idéias é saber que idéias são imprevisíveis. Pode-se disciplinar o ritmo do trabalho, pode-se automatizar relativamente um arsenal pré-definido de idéias memorizadas pela experiência, mas jamais se consegue provocar a inspiração de uma forma sistemática” (Design Gráfico).

Mesmo as situações apresentando-se diferentes para algumas pessoas, sobre uma determinada situação, existem também semelhanças, tanto na área administrativa, quanto na área de criação. Na área administrativa, devido às pessoas trabalharem no dia-a-dia com o suporte às demais pessoas da empresa, surgem diversos problemas, os quais possuem algo em comum. Como atender uma necessidade que, normalmente, carece de maior eficiência, em que o enfoque seja no processo.

Na área de criação, as situações e necessidades são semelhantes, mas voltadas ao produto em que a geração de idéias é originada pelo objetivo a ser alcançado, ou problema que precisa ser resolvido, pela coleta de informações em reuniões e conversas informais, de maneira descontraída e humorada, por meio de viagens de trabalho, etc.

#### ***i) Qual a frequência desta(s) situação(ões)?***

A frequência em que ocorrem as situações descritas varia entre os 12 respondentes, pois cada um as percebe de maneira diferente. Dessas pessoas, 50% do total mencionaram que, diariamente, vivenciam tais situações.

Por outro lado, em relação aos outros 50%, uma pessoa desse montante percebe que isso ocorre de 5 a 7 vezes por semana, uma outra percebe a sua ocorrência 3 a 5 vezes por semana, 3 delas manifestam que essa ocorrência se sucede de 1 a 3 vezes por semana, e a última pessoa, não menos importante, menciona que a geração de idéias ocorreu apenas naquela situação.

Sendo assim, na pergunta seguinte deste questionário, verificaram-se os fatores que, segundo os próprios respondentes, influenciaram-nos a terem gerado idéias dentro do ambiente de trabalho.

**j) Na sua opinião, quais os fatores que o influenciaram a ter tido idéias *DENTRO* do ambiente de trabalho?**

- *Diretorias* – o “trabalho em grupo sempre gera idéias, uma pessoa alimenta a outra, novas imagens se formam na cabeça e [...] idéias surgem” (Diretoria de Arte), somado a isso, “acho que não tenho mais idéias porque a rotina do trabalho, a correria me consome. Quando o dia é mais tranqüilo, surgem mais idéias. Poderia dizer que as idéias surgem quando tenho um tempo livre dentro do trabalho” (Diretoria de Criação);
- *Gerências* – têm-se idéias no ambiente de trabalho ao “Compartilhar com os outros” (Desenvolvimento de Produto), mas “depende de cada situação” (Administrativa).
- *Linha de frente (Criação e Suporte)* – a “pressão, tempo curto, necessidade urgente, que aliados a um bom ambiente de trabalho tornam-se menos desgastantes ao estímulo à geração de idéias” (Suporte Informática), também a “organização e dinamismo, sem dúvida, raciocínio lógico” (Suporte Pessoal), aliado à “disciplina de trabalho” (Design Gráfico), e “a conversa, a coletividade e momentos de descontração” (Vitrine 2). Outra percepção válida é referente à “empresa disponibilizar acesso a muita informação (revistas, livros, internet). Eu acredito, também, que toda a história da sua vida, influências que teve, ajudam na criação, na geração de novas idéias” (Design de Produto 2). O ambiente de trabalho deve ser “amigável, tranqüilo, estimulador, leve, bem

humorado, jovem, desafiador, música, local com verde, seguro” (Design Produto 1). Algumas pessoas percebem que “o fato de ter que fazer” influencia muito, porém algumas pessoas sentem dificuldades para gerar idéias no Escritório de Criação, de maneira contínua e efetiva, por exemplo “não tenho muitas idéias dentro do ambiente de trabalho, pois tenho muitas tarefas a cumprir, que não me dão oportunidade para criar” (Desenvolvimento de Produto 2), tornando necessário mais “espaço de tempo para pensar, não só atuar” (Vitrine 1). “basicamente, acho que conviver, ver situações diferentes, coisas inesperadas” (Design de Produto 2).

Os fatores que influenciaram essas pessoas a terem gerado idéias dentro do Escritório de Criação da Imaginarium foram inúmeras, mas, principalmente, objetividade, trabalho em grupo, presença e autonomia sobre o tempo livre, pressão do tempo para concretização das tarefas, organização, disciplina (dedicação e concentração), ambiente agradável e descontraído, a busca para a resolução de problemas, as experiências de vida, acesso a recursos materiais e informacionais no Escritório de Criação da Imaginarium.

No Escritório de Criação, existem dois processos de criação, de geração de idéias, coordenados pela Diretora de Criação: um livre e um direcionado. São eles:

- *Processo Livre de Criação* – tem por objetivo “sentar e deixar as idéias aparecerem” – Esse processo criativo é caracterizado pela casualidade, e quase sempre ocorre quando se trabalha em prol do processo direcionado de criação;
- *Processo Direcionado de Criação* – o objetivo desse processo é gerar novos produtos, bem como renovar produtos que já são campeões de venda e atender a demanda dos clientes por novidades. Segundo a Diretora de Criação, esse processo possui maior importância do que o outro, pois “nós criamos para o mercado, é o cliente quem manda” (HAMILTON, 2001, p.58). Esse processo criativo é considerado direcionado devido ao fato de seguir as diretrizes e especificações enviadas pela gerência de Desenvolvimento de Produto.



De um modo geral, o processo criativo da Imaginarium, voltado a produtos, é o foco da empresa, embora exista espaço para o desenvolvimento da geração de idéias voltado a processos para aqueles funcionários que não participam diretamente dos dois tipos de processo criativo, apresentados anteriormente. Os funcionários que participam diretamente da criação de produtos estão ligados às áreas de Criação e Desenvolvimento de Produtos, que totalizam mais que a metade do pessoal que compõe o Escritório de Criação da Imaginarium.

É possível notar, também, pontos comuns e incomuns entre os estímulos a geração de idéias fora e dentro do ambiente de trabalho. Com base nas percepções obtidas nas perguntas anteriores, foi possível organizar o Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 – Geração de idéias fora e dentro do ambiente de trabalho - Estímulos

<b>Nível Organizacional</b>	<b>Estímulos fora do ambiente de trabalho</b>	<b>Estímulos dentro do ambiente de trabalho</b>
<b>Diretoria - Nível Estratégico -</b>	Objetividade Necessidade de resolver problemas Conversa com outras pessoas Fuga da rotinização Dedicação Prazer	Trabalho em grupo Fuga da rotinização <b>Possuir tempo livre</b> Acesso a recursos matérias e informação Tranqüilidade (poucas tarefas)
<b>Gerência - Nível Tático -</b>	Observação Vivências diferentes fora do trabalho Fuga da rotinização	Objetividade Necessidade de resolver problemas Inconformismo (busca da eficiência) Conversa com outras pessoas
<b>Criação e Suporte (Linha de Frente) - Nível Operacional -</b>	Prazer Ambiente agradável (informal) Sensibilidade de percepção (côncio) Bom humor Conversa com outras pessoas Abertura à experiência Liberdade e autonomia Tolerância ao erro <b>Possuir tempo livre</b> Inconformismo (busca da eficiência) Fuga da rotinização Desenvolvimento das qualidades individuais	Inconformismo organização dinamismo pressão do tempo (curto/prazos) ambiente de agradável (informal) disciplina (dedicação e concentração) Conversa com outras pessoas <b>Possuir tempo livre</b> Acesso a recursos matérias e informação experiência de vida Tranqüilidade (poucas tarefas) Bom humor Fuga da rotinização Abertura à experiência e vivências diferentes

Fonte: Elaboração própria.

O quadro acima evidencia o tempo livre como algo necessário para estimular a geração de idéias, tanto fora quanto dentro do Escritório de Criação da Imaginarium. Percebe-se que

em ambas as situações, as pessoas de linha de frente sentem que possuir tempo livre proporciona estabelecer uma relação favorável com o processo de geração de idéias com aplicação voltada à organização. Isso também é percebido no nível estratégico da organização, em que a Diretora de Criação afirma que “[...] poderia dizer que as idéias surgem quando tenho um tempo livre dentro do trabalho”.

A próxima pergunta leva em conta as qualidades criativas de cada pessoa respondente, de acordo com as suas respectivas percepções. Isso possibilita inferir algumas palavras sobre os dados coletados e a percepção organizacional, fornecida pelos proprietários, quanto às características que determinam o perfil do profissional do Escritório de Criação da Imaginarium.

**k) *Quais qualidades abaixo que você destacaria como sendo suas? (Assinale 8 qualidades)***

As qualidades sugeridas para os respondentes consideraram todas as 16 qualidades criativas, expostas, minuciosamente, na revisão teórica desta monografia. Tais qualidades foram expostas conforme a frequência de cada uma, tomando como base os 14 respondentes. Dessa forma, foram demonstradas as qualidades, de forma decrescente em relação a sua frequência, seguida pela quantidade de pessoas que optaram pela mesma. São elas:

- *Imaginação* – 10 pessoas
- *Memória e Consciência* – 9 pessoas
- *Humor* – 8 pessoas
- *Flexibilidade, Inconformismo e Persistência* – 7 pessoas
- *Autoconfiança, Coragem, Elaboração, Fluência, Inteligência* – 6 pessoas
- *Intuição e Originalidade* – 5 pessoas
- *Avaliação* – 3 pessoas
- *Ambição* – 2 pessoas

Todas as 16 qualidades inferidas na revisão teórica, e colocadas à disposição para a escolha dos respondentes, foram mencionadas como sendo pelo menos uma habilidade ou qualidade de alguma pessoa do Escritório de Criação. Além dessas, foram também apontadas

outras três qualidades pelos respondentes, porém com apenas uma incidência em cada. Quais sejam: informação, organização e versatilidade.

Por outro lado, sob a ótica dos proprietários, o perfil dos funcionários é composto pelas seguintes características individuais:

- *Informação cultural*
- *Bom humor*
- *Ética*
- *Comprometimento com o resultado da empresa*
- *Vontade de crescer profissionalmente*
- *Comprometimento com o processo criativo*
- *Respeito profissional*
- *Comprometimento com a boa qualidade de vida*

É possível observar que algumas qualidades mencionadas pelos funcionários estão próximas ao perfil esperado pelos proprietários da empresa, como imaginação, humor, persistência, autoconfiança. Outro elemento que transparece nessa comparação, empresa versus indivíduo, é quanto à originalidade. Essa é considerada pela empresa como sendo a principal característica da marca Imaginarium, porém, essa qualidade individual foi uma das poucas mencionadas pelas pessoas que trabalham na empresa. Aparentemente, apresenta-se contraditório o fato de que a empresa se considerar original por meio de seus produtos, e, por outro lado, seus funcionários, muitos deles criadores dos referidos produtos, não considerarem a originalidade como uma de suas principais qualidades.

***1) Na sua opinião, a sua geração de idéias ocorre mais FORA ou DENTRO do ambiente de trabalho?***

Dentre os 14 respondentes, havia apenas 9 respostas válidas, pois as restantes foram deixadas em branco ou assinaladas de modo incorreto. Sendo assim, 4 pessoas mencionaram que geram mais idéias fora do Escritório de Criação e, as outras 5, percebem que a geração de

idéias ocorre, geralmente, dentro da empresa. Nota-se que as pessoas que fazem parte do Escritório ficaram bem divididas em relação a essa última pergunta do questionário, a qual tinha um caráter de verificação em relação aos questionamentos anteriores. Esses podem ser considerados confiáveis devido à dicotomia no posicionamento dos respondentes. Pois, caso ocorresse uma tendência à homogeneidade de respostas, as perguntas anteriores sobre a geração de idéias fora ou dentro do ambiente de trabalho teriam menor confiabilidade devido ao possível aumento de vieses.

Neste momento, visando complementar o questionário principal, serão apresentados os dados, com suas respectivas análises, obtidas através do questionário secundário. Esse revelou a influência das 8 categorias sobre a geração de idéias no ambiente de trabalho do Escritório de Criação da Imaginarium. Tais categorias já foram expostas no tópico sobre o ambiente de trabalho, contido na revisão teórica desta monografia.

Seguindo as considerações metodológicas, os dados obtidos através do questionário secundário foram expressos com base nas dimensões, já expostas no quadro 11. Logo, as primeiras 6 categorias fazem parte da dimensão estimulante e as duas últimas categorias, da dimensão obstáculo. Tanto a dimensão estimulante, quanto a dimensão obstáculo podem possuir duas faces, a favorável e a inibidora à geração de idéias. As duas perguntas iniciais do questionário secundário eram abertas, as demais seguiram as condições expostas acima, conforme visto no capítulo das considerações metodológicas desta monografia.

## **B – Questionário secundário**

As duas perguntas iniciais desse questionário visavam, de maneira não indutiva, colher as percepções espontâneas dos respondentes quanto aos aspectos inibidores e estimulantes voltados à geração de idéias no Escritório de Criação da Imaginarium. Desse modo, quanto aos aspectos inibidores, presentes em seu ambiente de trabalho, as pessoas respondentes mencionaram o seguinte:

- *Pressão*
- *Tensão*
- *Rotina de alguns trabalhos / tarefas*

- *Falta de valorização / reconhecimento profissional*
- *Pouco tempo livre no trabalho*
- *Pessoas com mau humor*
- *Críticas constantes*
- *Impedimentos organizacionais*
- *Inveja*
- *Falsidade*

Em relação aos aspectos estimulantes à geração de idéias no Escritório de Criação, as pessoas apontaram:

- *Liberdade de expressão*
- *Acesso à informação*
- *O ambiente de trabalho como um todo (sua dinâmica)*
- *Confiança*
- *Credibilidade*
- *Desafio*
- *Tranquilidade*
- *Incentivo das pessoas mais criativas*
- *Coletividade*
- *Foco no problema*
- *Atmosfera agradável (Clima organizacional)*
- *Auto astral*
- *Bom humor*
- *Abertura a novas idéias*

A seguir, serão expostos e analisados os dados obtidos nas 60 perguntas fechadas, de múltipla escolha, as quais já foram exibidas no quadro 10 das considerações metodológicas. Essas perguntas tiveram como base as 8 categorias citadas por Amabile et al. (1996) e Salles (2001). São elas: apoio organizacional, apoio da chefia, apoio do grupo de trabalho, recursos materiais, desafio à tarefa, liberdade e autonomia, impedimentos organizacionais e sobrecarga de trabalho.

### a) Apoio organizacional

Esta categoria é manifestada no ambiente de trabalho sob diferentes formas, como o estímulo a assumir riscos, a própria geração de idéias, a justiça na avaliação de novas idéias, reconhecimentos, abertura a opiniões, recompensa, clareza na comunicação dos objetivos organizacionais.

A categoria apoio organizacional contou com 13 perguntas, todas enquadradas nesse estudo, na dimensão estimulante favorável à criatividade. Sendo assim, o resultado da mensuração dos dados quanto a esta categoria foi expressa no quadro abaixo:

Quadro 16 – Resultado da mensuração dos dados – Apoio organizacional

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
13	14	182	176	13	0	176	0

Fonte: Elaboração própria.

#### LEGENDA<sup>11</sup>:

**QPC** – Quantidade de Perguntas da Categoria

**QRs** – Quantidade de Respondentes

**TRP** – Total de Respostas Possíveis = **QPC x QRs**

**TRV** – Total de Respostas Válidas = **TRP – quantidade de respostas em branco**

**QP/DEF** – Quantidade de Perguntas da Dimensão Estimulante – Favorável

**QP/DEI** – Quantidade de Perguntas da Dimensão Estimulante – Inibidora

**TRV/DEF** – Total de Respostas Válidas da Dimensão Estimulante – Favorável

**TRV/DEI** – Total de Respostas Válidas da Dimensão Estimulante – Inibidora

Para a análise dos dados desta categoria, verificaram-se 176 respostas válidas, todas relativas à dimensão estimulante – favorável, as quais descrevem o nível de apoio organizacional percebido pelas 14 pessoas do Escritório de Criação, que responderam ao questionário. Com base nos quadros 10 a 13, e na figura 22, todos expostos nas considerações metodológicas, as respostas ficaram distribuídas de acordo com o Quadro 17:

<sup>11</sup> A quantidade de perguntas da dimensão estimulante ou obstáculo foram apresentadas no quadro 13 - Definição das perguntas por categoria do questionário secundário, no capítulo das considerações metodológicas. A Legenda exposta será a mesma utilizada para as demais categorias.

Quadro 17 - Distribuição de frequências – Apoio organizacional

Dimensão ESTIMULANTE (Favorável)	Nunca (N) - 1 -	Às vezes (V) - 2 -	Geralmente (G) - 3 -	Sempre (S) - 4 -	TOTAL
QP/DEF = 13	10 6%	16 9%	86 49%	64 36%	176 100%

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que 49% das respostas válidas demonstraram que a maioria das pessoas do Escritório de Criação geralmente percebe o apoio organizacional como uma dimensão estimulante – favorável à geração de idéias. Um elemento que sustenta este resultado é devido as diretorias ou proprietários do Escritório de Criação da Imaginarium estimularem o surgimento das novas idéias, pois os mesmos esperam que as pessoas realizem um trabalho criativo.

Por outro lado, somando-se as respostas evidenciadas nas opções Nunca e Às vezes, têm-se 15% que evidenciam a necessidade de maior atenção referente aos procedimentos adotados de maneira geral pela empresa. De acordo com as pessoas que opinaram a este respeito, tais procedimentos deveriam estimular mais as idéias criativas. Somada a isso, as pessoas apontaram a necessidade de serem mais estimuladas a ousar e assumir riscos na empresa. Ambas as colocações apresentadas têm como origem os dados levantados no questionário secundário, expressando que os funcionários acreditam que poderiam ser melhor incentivados.

Em relação aos procedimentos adotados no Escritório de Criação da Imaginarium, a Diretora de Criação menciona que, às vezes, os procedimentos adotados estimulam idéias criativas. Entretanto, estas colocações pouco estimulantes à geração de idéias ocorrem, às vezes, devido ao próprio pessoal da empresa ter pouco ou limitado conhecimento sobre a visão futura da empresa, assim como a compreensão clara de seu respectivo papel na concretização dessa visão.

#### **b) Apoio da chefia**

Esta categoria foi percebida pelas pessoas do Escritório de Criação sob duas faces da dimensão estimulante, ou seja, em alguns casos, o apoio da chefia é algo favorável à geração de idéias, mas, em outros pode vir a ser um obstáculo. Desse modo, a categoria apoio da

chefia contou com 10 perguntas, 6 das quais referem-se à dimensão estimulante favorável, e as outras 4, à dimensão estimulante inibidora. Logo, o resultado da mensuração dos dados quanto a esta categoria foi expressa no quadro abaixo:

Quadro 18 – Resultado da mensuração dos dados – Apoio organizacional

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
10	14	140	131	6	4	80	51

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os dados relativos ao apoio da chefia no Escritório de Criação, verificaram-se 131 respostas válidas, das quais 80 caracterizam a dimensão estimulante favorável, e as outras 51 referem-se à dimensão estimulante inibidora. Ambas descrevem o nível, favorável ou inibidor, do apoio da chefia. As respostas ficaram distribuídas no quadro abaixo, da seguinte forma:

Quadro 19 - Distribuição de freqüências – Apoio da chefia I

Dimensão ESTIMULANTE (Favorável) QP/DEF = 6	Nunca (N) - 1 -	Às vezes (V) - 2 -	Geralmente (G) - 3 -	Sempre (S) - 4 -	TOTAL
	8	8	37	27	80
	10%	10%	46%	34%	100%

Fonte: Elaboração própria

Assim como na categoria do apoio organizacional, o apoio da chefia, geralmente, 46%, é percebido como um estímulo favorável à geração de idéias. Esse apoio da chefia é válido, com algumas variações, para todos os níveis da estrutura organizacional do Escritório de Criação, ou seja, a diretoria apóia a gerência, assim como esta apóia o pessoal de linha de frente, no caso o pessoal ligado ao suporte e à criação. Isso acontece, na maioria das vezes, devido a própria chefia, independente do nível, estar aberta a novas idéias e a valorizar as contribuições dos indivíduos para o trabalho em grupo.

Por outro lado, a porcentagem pouco estimulada, que representa a soma das opções Nunca e Às vezes, 20%, ocorre, às vezes, devido por falta de clareza ou falha de comunicação



das metas de trabalho de cada pessoa em seu respectivo cargo e função, assim como, às vezes, também acontece a chefia não refletir um bom exemplo ou modelo de profissional, reduzindo, desse modo, o poder referência entre funcionários e chefia.

E, do mesmo modo que a dimensão estimulante voltada à geração de idéias pode favorecê-la, esta também pode ser inibida, como é apresentado no quadro abaixo:

Quadro 20 - Distribuição de freqüências – Apoio da chefia II

<b>Dimensão ESTIMULANTE (Inibidora)</b>	<b>Nunca (N)</b> - 4 -	<b>Às vezes (V)</b> - 3 -	<b>Geralmente (G)</b> - 2 -	<b>Sempre (S)</b> - 1 -	<b>TOTAL</b>
<b>QP/DEI = 4</b>	22	15	8	6	51
	43%	29%	16%	12%	100%

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima demonstra que raramente o apoio da chefia é uma forma de inibir a geração de idéias dos funcionários, pois, de acordo com os 43% das respostas, quase sempre, a chefia sabe relacionar-se e comunicar-se bem com o seu grupo de trabalho e os demais funcionários da empresa.

Mas, somando-se as opções de resposta Geralmente e Sempre, tem-se que 28% do pessoal percebe na chefia falta de clareza e comunicação em relação às expectativas do trabalho dos funcionários, bem como na exposição do plano de trabalho adequado às tarefas, funções e responsabilidades dos funcionários, e, isto é verificado em todos os níveis da estrutura organizacional, especialmente entre as diretorias e as gerências do Escritório de Criação da Imaginarium.

Este último fato apresentado pode acarretar, às vezes, perda de tempo ou concentração de esforços desnecessários ao pessoal que responde a sua respectiva chefia, na tentativa de buscar, de forma eficiente, a compreensão sobre aquilo que está sendo solicitado a realizar como tarefa.

### **c) Apoio do grupo de trabalho**

O apoio do grupo de trabalho é, na visão dos proprietários, uma das principais fontes de geração de idéias da Imaginarium. A categoria apoio do trabalho de grupo contou com 8 perguntas, todas enquadradas neste estudo, na dimensão estimulante favorável à criatividade.

Logo, o resultado da mensuração dos dados referente a esta categoria foi expressa no quadro a seguir:

Quadro 21 – Resultado da mensuração dos dados – Apoio do grupo de trabalho

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
8	14	112	111	8	0	8	0

Fonte: Elaboração própria.

Para a análise dos dados de apoio do trabalho de grupo, levantaram-se 111 respostas válidas, todas relativas à dimensão estimulante – favorável, as quais descrevem o nível de percepção dos respondentes quanto ao apoio do próprio grupo de trabalho da Imaginarium. A distribuição das frequências relativas a esta categoria ficou assim:

Quadro 22 - Distribuição de frequências – Apoio do grupo de trabalho

Dimensão ESTIMULANTE (Favorável) QP/DEF=8	Nunca (N) - 1 -	Às vezes (V) - 2 -	Geralmente (G) - 3 -	Sempre (S) - 4 -	TOTAL
	2	7	44	58	176
	2%	6%	40%	52%	100%

Fonte: Elaboração própria

Das respostas válidas, as pessoas que concentraram as suas opções entre Geralmente e Sempre representam 92% do total participante, e revelam que, com muita frequência, os seus colegas de trabalho e, inclusive, eles próprios, formam um bom time ou grupo de trabalho, pois todos os integrantes possuem uma boa habilidade em alguma coisa e estão dispostas a ajudarem-se mutuamente. Isso acontece, também, porque as pessoas na Imaginarium são abertas a novas idéias, e isso certamente reflete em termos organizacionais, como foi também constatada essa abertura a novas idéias, de forma positiva, na categoria apoio organizacional.

#### d) Recursos materiais

As pessoas do Escritório de Criação da Imaginarium percebem esta categoria sob duas faces da dimensão estimulante, ou seja, em alguns casos é algo favorável, em outros, é

inibidor à geração de idéias. Dessa forma, a categoria recursos materiais contou com 4 perguntas, sendo que 3 delas referem-se à dimensão estimulante favorável, e somente uma, à dimensão estimulante inibidora. Logo, o resultado da mensuração dos dados quanto a esta categoria foi expressa no quadro abaixo:

Quadro 23 – Resultado da mensuração dos dados – Recursos materiais

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
4	14	56	56	3	1	42	14

Fonte: Elaboração própria.

Observando os dados relacionados aos recursos materiais disponíveis às pessoas no Escritório de Criação, verificaram-se que todas as respostas foram válidas, dentre as quais, a dimensão estimulante favorável revelou-se com a distribuição de freqüências conforme quadro abaixo:

Quadro 24 - Distribuição de freqüências – Recursos materiais I

Dimensão ESTIMULANTE (Favorável) QP/DEF = 3	Nunca (N) - 1 -	Às vezes (V) - 2 -	Geralmente (G) - 3 -	Sempre (S) - 4 -	TOTAL
	0	4	28	10	42
	0%	9%	67%	24%	100%

Fonte: Elaboração própria

Percebeu-se que o acesso aos recursos materiais, no Escritório de Criação, é algo bem presente no dia-a-dia do pessoal, pois, somando as opções Geralmente e Sempre, tem-se que 91% das pessoas mencionaram que esta categoria é verdadeiramente muito freqüente, e, principalmente, estimulante à geração de idéias. Essa alta presença favorável é sustentada pelo acesso facilitado, de obter a maioria dos recursos (físicos e informacionais) necessários para a execução das tarefas e atividades do pessoal em todos os níveis da estrutura organizacional da empresa.

Em contrapartida, a dimensão estimulante voltada à geração de idéias pode, também, ser inibida, como é verificada no quadro 25:

Quadro 25 - Distribuição de frequências – Recursos materiais II

Dimensão	Nunca (N)	Às vezes (V)	Geralmente (G)	Sempre (S)	TOTAL
ESTIMULANTE (Inibidora)	- 4 -	- 3 -	- 2 -	- 1 -	
QP/DEI = 1	6	7	1	0	14
	43%	50%	7%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima demonstra que às vezes o acesso aos recursos materiais é inibido, pois de acordo com os 93% das pessoas, soma das opções Nunca e Às vezes, ao mesmo tempo que o pessoal tem acesso facilitado, existe uma frequência muito pequena, mas considerável, de dificuldade aos recursos (físicos e informacionais) necessários ao bom cumprimento do trabalho, e isto varia conforme o nível da estrutura organizacional da empresa, onde a diretoria nunca ou raramente percebe esta categoria como possível inibidora da geração de idéias da empresa. Já, as gerências e o pessoal de linha de frente sentem às vezes esta categoria de forma inibidora.

Um motivo também que pode levar a justificativa deste fato relativo, deve a variabilidade do assim chamado “estado de espírito” de cada pessoa, diariamente, no Escritório de Criação da Imaginarium.

#### e) *Desafio à tarefa*

Esta categoria, segundo a revisão teórica, é considerada como um tipo de pressão organizacional, voltada a dimensão estimulante à geração de idéias. No Escritório de Criação, o desafio a tarefa referiu-se a percepção das pessoas envolvidas estarem desempenhando importantes trabalhos em seu cotidiano. Tal categoria contou com 4 perguntas, onde todas se enquadram neste estudo, na dimensão estimulante favorável. Logo o resultado da mensuração dos dados referente a esta categoria foi expressa no quadro a seguir:

Quadro 26 – Resultado da mensuração dos dados – Desafio a tarefa

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
4	14	56	56	4	0	56	0

Fonte: Elaboração própria.

Com vistas, a análise dos dados da categoria desafio a tarefa na empresa estudada, levantou-se 56 respostas válidas. A distribuição das frequências relativas a esta categoria foi demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 27 - Distribuição de frequências – Desafio a tarefa

Dimensão ESTIMULANTE (Favorável) QP/DEF = 4	Nunca (N) - 1 -	Às vezes (V) - 2 -	Geralmente (G) - 3 -	Sempre (S) - 4 -	TOTAL
		2	9	25	20
	3%	16%	45%	36%	100%

Fonte: Elaboração própria

No Escritório de Criação, as pessoas percebem que o desafio a tarefa é geralmente algo verdadeiro na empresa, pois elas mesmas acredita que maioria das tarefas que elas realizam exigem bastante esforço pessoal para sua concretização, e isso gera uma importância para aqueles que as executam.

Entretanto, o somatório das opções Nunca e Às vezes, totaliza 19% das respostas, o que evidencia uma possibilidade de inibição desta categoria. Tal resultado pode ser justificado por às vezes na empresa, as tarefas desempenhadas pelo pessoal não serem desafiadoras, assim como a obtenção de *feedback*, por meio de sugestões dos colegas de trabalho, às vezes não ocorre para certas tarefas realizadas.

#### f) *Liberdade e autonomia*

A categoria liberdade e autonomia, no Escritório de Criação da Imaginarium, é percebida pelas pessoas sob duas faces da dimensão estimulante, ou seja, em alguns casos, é algo favorável, em outros, é inibidor à geração de idéias. Dessa forma, a categoria recursos materiais contou com 4 perguntas, 2 delas referindo-se à dimensão estimulante favorável, e as outras 2, à dimensão estimulante inibidora. O resultado da mensuração dos dados quanto a liberdade e autonomia na Imaginarium foi expressa no quadro a seguir:

Quadro 28 – Resultado da mensuração dos dados – Liberdade e autonomia

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
4	14	56	53	2	2	27	26

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os dados acerca da liberdade e autonomia das pessoas frente à geração de idéias, no Escritório de Criação, verificaram-se que 53 respostas foram válidas, dentre as quais, a dimensão estimulante favorável revelou-se com a seguinte distribuição de freqüências, conforme quadro abaixo:

Quadro 29 - Distribuição de freqüências – Liberdade e autonomia I

<b>Dimensão ESTIMULANTE (Favorável)</b>	<b>Nunca (N)</b> - 1 -	<b>Às vezes (V)</b> - 2 -	<b>Geralmente (G)</b> - 3 -	<b>Sempre (S)</b> - 4 -	<b>TOTAL</b>
	1	1	18	7	27
<b>QP/DEF=2</b>	4%	4%	67%	25%	100%

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que a liberdade, no Escritório de Criação, é algo bem presente no dia-a-dia do pessoal, pois somando as opções Geralmente e Sempre, tem-se 92% das pessoas que mencionaram ser esta categoria verdadeiramente muito freqüente, e, principalmente, estimulante à geração de idéias. Essa afirmação é sustentada pelas percepções das pessoas que evidenciam a liberdade e autonomia, por meio de uma sensação individual de controle sobre o seu respectivo trabalho realizado e as suas próprias idéias, o que transparece pela liberdade de decidir a maneira de executar as suas próprias tarefas.

Já, a questão inibidora à dimensão estimulante voltada à geração de idéias pode ser verificada no quadro a seguir:

Quadro 30 - Distribuição de freqüências – Liberdade e autonomia II

<b>Dimensão ESTIMULANTE (Inibidora)</b>	<b>Nunca (N)</b> - 4 -	<b>Às vezes (V)</b> - 3 -	<b>Geralmente (G)</b> - 2 -	<b>Sempre (S)</b> - 1 -	<b>TOTAL</b>
	11	9	5	1	26
<b>QP/DEI = 2</b>	42%	37%	17%	4%	100%

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, o quadro acima apresenta, segundo 42% das respostas, que, raramente, a liberdade e a autonomia são inibidas no Escritório de Criação da Imaginarium. Contudo, há de se considerar o somatório das respostas entre Geralmente e Sempre, 21%, a possibilidade de inibição desse aspecto considerado uma dimensão estimulante, pois essa parcela do pessoal percebe que, geralmente, sentem-se pressionados para executarem as próprias tarefas da

maneira que os outros dizem para serem feitas, o que aparentemente restringe a autonomia individual.

Além disso, em todos os níveis da estrutura organizacional do Escritório de Criação, as pessoas, especialmente em relação ao pessoal de linha de frente, às vezes, percebem falta de liberdade para decidir que tarefas poderiam realizar.

### **g) Impedimentos organizacionais**

Esta é a primeira, de duas categorias, a respeito da dimensão obstáculo frente à geração de idéias. Os impedimentos organizacionais são **todos aqueles elementos da cultura organizacional que depõem contra o ambiente de trabalho** no Escritório de Criação da Imaginarium, os quais são percebidos pelas pessoas sob duas faces; ou seja, em alguns casos, esta categoria é algo realmente favorável a criar barreiras ao processo de geração de idéias; em outras situações, apresenta-se como algo inibidor, que significa com maior tendência ao favorecimento da própria geração de idéias na Imaginarium.

Dessa forma, a categoria impedimentos organizacionais contou com 13 perguntas, das quais 12 delas referem-se à dimensão obstáculo favorável, e uma única pergunta referiu-se à dimensão obstáculo inibidora. O resultado da mensuração dos dados desta categoria foi expresso no quadro a seguir:

Quadro 31 – Resultado da mensuração dos dados – Impedimentos organizacionais

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
13	14	182	177	1	12	14	163

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar os dados sobre a categoria impedimentos organizacionais n Escritório de Criação, observou-se que, de 182 respostas, 177 respostas foram válidas, dentre as quais, a dimensão obstáculo favorável revelou-se com a seguinte distribuição de freqüências, conforme quadro abaixo:

Quadro 32 - Distribuição de frequências – Impedimentos organizacionais I

Dimensão OBSTÁCULO (Favorável)	Nunca (N) - 4 -	Às vezes (V) - 3 -	Geralmente (G) - 2 -	Sempre (S) - 1 -	TOTAL
QP/DEF = 12	52	60	25	26	163
	32%	37%	15%	16%	100%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que, no quadro acima, os impedimentos organizacionais no Escritório de Criação representam, sob a ótica das pessoas envolvidas nas atividades do dia-a-dia da empresa, com muita frequência, um obstáculo à geração de idéias, afirmativa encontrada em 31% das respostas, cujo somatório é referente às opções Geralmente e Sempre do quadro exposto.

Esse percentual é, em sua maioria, devido à existência na própria empresa de um costume muito forte em realizar as atividades e os procedimentos do modo como elas sempre foram feitas, o que revela um certo conservadorismo ou rotinização dos processos internos. Somado a esta colocação, inclui-se a percepção de que empresa cobra bons resultados das tarefas executadas pelas pessoas envolvidas, assim como transparece um alto controle pelos proprietários/diretores.

Mas, também, às vezes ou raramente, 69%, soma das demais opções menos favoráveis aos obstáculos, os impedimentos organizacionais são percebidos como a existência de uma pequena frequência de uma disputa pelo poder, bem como por uma competição destrutiva entre as pessoas do Escritório de Criação da Imaginarium. Pode-se agregar a essas duas evidências a raridade de críticas feitas pelo próprio pessoal quanto às novas idéias.

Já, a questão inibidora à dimensão obstáculo, voltada à geração de idéias, pode ser observada no quadro a seguir:

Quadro 33 - Distribuição de frequências – Impedimentos organizacionais II

Dimensão OBSTÁCULO (Inibidora)	Nunca (N) - 1 -	Às vezes (V) - 2 -	Geralmente (G) - 3 -	Sempre (S) - 4 -	TOTAL
QP/DEI = 1	0	4	8	2	14
	0%	29%	57%	14%	100%

Fonte: Elaboração própria



O quadro anterior a demonstra que, quanto mais alta é a frequência da dimensão obstáculo, de forma inibidora, na percepção do pessoal que respondeu aos questionários, mais o ambiente reflete-se favorável à geração de idéias. Desse modo, 57% das respostas demonstram que o pessoal tem a percepção de que geralmente possuem tempo suficiente para executar as suas respectivas tarefas.

Frente a isso, este elemento da categoria impedimentos organizacionais é mais considerado um estímulo favorável à geração de idéias do que um obstáculo, muito embora 29% do pessoal considere que este elemento não seja verdadeiramente freqüente no Escritório de Criação, impressão que é mais identificada no nível estratégico da empresa, no caso, a diretoria composta pelos proprietários.

### **g) Sobrecarga de trabalho**

Esta é a segunda categoria a respeito da dimensão obstáculo e a última da série utilizada neste estudo, também considerada uma forma de pressão que age negativamente sobre a geração de idéias e que se caracteriza pelo excesso de tarefas em um curto espaço de tempo.

A sobrecarga de trabalho, como categoria de estudo organizacional, contou com 4 perguntas, todas se enquadrando neste estudo, na dimensão obstáculo favorável. Logo, o resultado da mensuração dos dados referente a esta categoria foi expressa no quadro a seguir:

Quadro 34 – Resultado da mensuração dos dados – Sobrecarga de trabalho

QPC	QRs	TRP	TRV	QP DEF	QP DEI	TRV DEF	TRV DEI
4	14	56	55	0	4	0	55

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os dados acerca da sobrecarga de trabalho no Escritório de Criação, verificaram-se 55 respostas válidas, sendo que, a dimensão obstáculo favorável revelou-se com a seguinte distribuição de frequências, conforme quadro abaixo:

Quadro 35 - Distribuição de frequências – Sobrecarga de trabalho

<b>Dimensão OBSTÁCULO (Favorável)</b>	<b>Nunca (N)</b> - 4 -	<b>Às vezes (V)</b> - 3 -	<b>Geralmente (G)</b> - 2 -	<b>Sempre (S)</b> - 1 -	<b>TOTAL</b>
<b>QP/DEF = 12</b>	11	18	14	12	55
	20%	33%	25%	22%	100%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no quadro acima, que a sobrecarga de trabalho é algo presente na percepção do pessoal do Escritório de Criação da Imaginarium, mas que demonstra uma variabilidade quanto a sua frequência, com maior concentração entre as opções Às Vezes (33%) e Geralmente (25%), as quais são evidentes, devido, segundo o próprio pessoal, à existência de muitas tarefas e responsabilidades para se fazer em pouco tempo, assim como, às vezes, o próprio pessoal se vê desviando as atenções sobre suas respectivas tarefas para atender outras solicitações. Ambas as colocações expostas são compartilhadas entre todos os níveis da estrutura organizacional do Escritório de Criação da Imaginarium.

Um possível motivo dessa sobrecarga de trabalho entre o pessoal talvez seja devido a empresa, nos últimos dois anos, ter crescido muito, e não ter se preparado previamente para uma distribuição adequada das funções, responsabilidades e procedimentos entre o pessoal ingressante nestes últimos 2 anos, e futuros egressos situação determinada através de um possível planejamento de necessidades de recursos humanos.

Mas, também, às vezes, existe pressão da empresa para o cumprimento dos prazos estabelecidos quanto às atividades a serem realizadas. Contudo, as pessoas envolvidas acreditam que as suas expectativas quanto aos resultados de seus respectivos trabalhos, no Escritório de Criação da Imaginarium, vão muito além daquilo que é possível ser realizado, ou seja, existe um grande potencial para o desenvolvimento de desafio à tarefa, e da própria geração de idéias na Imaginarium.

### Síntese dos resultados da dimensão estimulante e obstáculo

Este item contém todos os resultados de cada categoria, seja quanto à dimensão estimulante, quanto a obstáculos, e frente à geração de idéias no ambiente de trabalho, no caso, o Escritório de Criação da Imaginarium.

Desse modo, será feita uma classificação por dimensão, com base na figura 22, presente nas considerações metodológicas em relação a sua presença no Escritório de Criação, que visam a identificação do quão é esta dimensão favorável ou inibidora à geração de idéias.

O quadro 36 demonstra uma síntese que resultou da análise realizada com os dados coletados no questionário secundário, a respeito da geração de idéias no ambiente de trabalho, o que propiciou verificar as categorias, em ordem decrescente, quanto as suas respectivas influências sobre a geração de idéias no Escritório de Criação, a seguir:

Quadro 36 – Síntese resultante da análise da geração de idéias no ambiente de trabalho

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Percentual de presença no ambiente de trabalho do Escritório de Criação</b>	<b>Freqüência</b>
Estimulante Favorável	Apoio de grupo de trabalho	52% (4)	Altamente presente na empresa pesquisada
Estimulante Favorável	Recursos materiais	67% (3)	Geralmente presente na empresa pesquisada
Estimulante Favorável	Liberdade e autonomia	67% (3)	Geralmente presente na empresa pesquisada
Estimulante Favorável	Apoio organizacional	49% (3)	Geralmente presente na empresa pesquisada
Estimulante Favorável	Apoio da chefia	46% (3)	Geralmente presente na empresa pesquisada
Estimulante Favorável	Desafio a tarefa	45% (3)	Geralmente presente na empresa pesquisada
Estimulante Inibidor	Apoio da chefia	43% (4)	Raramente presente na empresa pesquisada
Estimulante Inibidor	Liberdade e autonomia	42% (4)	Raramente presente na empresa pesquisada
Estimulante Inibidor	Recursos materiais	50% (3)	As vezes presente na empresa pesquisada
Obstáculo Favorável	Impedimentos organizacionais	37% (3)	As vezes presente na empresa pesquisada
Obstáculo Favorável	Sobrecarga de trabalho	33% (3)	As vezes presente na empresa pesquisada
Obstáculo Inibidora	Impedimentos organizacionais	57% (3)	Geralmente presente na empresa pesquisada

Fonte: Elaboração própria.

É possível perceber que o trabalho em grupo é a categoria analisada mais estimulante e presente ao favorecimento da geração de idéias na empresa pesquisada, e assim, sucessivamente, as demais categorias vão-se posicionando quanto a sua freqüência, de acordo com a ótica dos respondentes da pesquisa.

Nota-se que o apoio à chefia, à liberdade e autonomia e os recursos materiais se manifestam geralmente favoráveis, mas, também, raramente, se revestem de um ou mais elementos inibidores à geração de idéias. O que parece ser algo natural do ser humano, pois, devido a sua dinâmica, ora está bem humorado, ora mal humorado, o que significa que seu comportamento é sujeito a variações conforme a situação, momento ou contexto, e isso sem dúvida reflete na área organizacional, ao congrega as pessoas em prol de um objetivo comum.

Além disso, o apoio à chefia, quando transparece um aspecto inibidor, como a falhas de comunicação interna na empresa, pode gerar “perda de tempo” por parte dos envolvidos nesse processo, o qual poderia ser aproveitado de forma mais propícia à geração de idéias, sob a forma de tempo livre.

Quanto aos obstáculos à geração de idéias, no Escritório de Criação, às vezes, existem impedimentos que a própria organização desenvolve, devido, dentre outras coisas, aos procedimentos não estarem adequados às tarefas do cotidiano da empresa. Por outro lado, esta categoria se revela como sendo algo estimulante à geração de idéias, ao se posicionar como um obstáculo inibidor, ou seja, geralmente os impedimentos organizacionais, apesar de, às vezes, criarem obstáculos, são tidos como favoráveis pelos respondentes.

De maneira geral, a relação entre a geração de idéias e o tempo livre na Imaginarium se manifesta, segundo a percepção do pessoal (21 pessoas) do Escritório de Criação, em vários momentos, como a necessidade de fugir da rotina, ausentando-se por uma parcela de tempo, de seu posto de trabalho, para realizar algo que goste, que lhe dê prazer, como conversar com os demais colegas de maneira humorada e descontraída, criar algo que esteja imaginando, como também, ser desafiado a realizar uma determinada tarefa, com a consciência de que existe a tolerância ao erro. A liberdade e autonomia na organização refletem algo próximo à relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

Por fim, este capítulo proporcionou verificar que, empiricamente, existem pontos comuns e incomuns entre a geração de idéias e o tempo livre. Percebeu-se, de forma não intencional, a ênfase da geração de idéias sobre o tempo livre, nos dados coletados. Acredita-se que isso é consequência de se realizar pesquisas exclusivas sobre geração de idéias, sem

envolver o tempo livre, mas, também, estudos acerca de tempo livre são recentes, o que, aos poucos, vão contribuindo para o seu aperfeiçoamento com áreas de estudo.

A relação da geração de idéias e o tempo livre será melhor verificada no capítulo V, a seguir, que realizou um confronto entre as principais informações levantadas na revisão teórica e aquelas aqui expostas. O intuito é contribuir, por meio de comparações teóricas e práticas, para o desenvolvimento e aperfeiçoamento desta área de estudo.

## **CAPÍTULO V - REVISÃO TEÓRICA VERSUS CASO EMPÍRICO**

Neste capítulo, buscou-se confrontar as principais idéias e conceitos defendidos pelos teóricos, apresentados no capítulo da revisão teórica desta monografia, com as informações obtidas no caso organizacional empírico, retratado no capítulo anterior. Desse modo, serão expostos, primeiramente, os resultados e, em seguida, os destaques deste estudo, com base no objetivo geral desta monografia.

### **5.1 RESULTADOS**

Como resultados deste estudo, foi possível, inicialmente, perceber que todas as categorias que sugerem a definição de geração de idéias proposta por Kneller (1978), na página 53 desta monografia, puderam ser observadas. São elas:

- Pessoa que cria – foram vistas as qualidades individuais que cada pessoa respondente acredita que destacam a sua personalidade perante os demais, assim como o perfil dos funcionários da empresa Imaginarium, sob a ótica dos proprietários;
- Processos mentais – foram percebidos, de maneira incipiente, os elementos que relacionam a geração de idéias e o tempo livre, como: motivação, percepções e comunicação. Tais elementos foram identificados através da observação e análise das influências culturais e ambientais;
- Influências culturais e ambientais – observaram-se as dimensões externas ao indivíduo, que exercem influência favorável ou inibidora frente à geração de idéias e o tempo livre. Aqui, as influências culturais transpareceram com maior ênfase ao estudar-se o tempo livre, percebido mais na revisão teórica, e as ambientais, com maior ênfase na geração de idéias, seja no trabalho ou fora dele, como, também, na revisão teórica e na empresa pesquisada;

- Produtos – os consumidores da Imaginarium percebem que os produtos da empresa são criativos (p.150)<sup>12</sup>. por serem diferentes, proporcionando, assim, uma sensação de novidade. Essa gera uma necessidade de status e de auto-realização, segundo as necessidades apresentadas por Maslow (p.67;133) nesta monografia. Por outro lado, as pessoas, ao se identificarem com esses produtos, questionarão a sua procedência, e isso está relacionado diretamente com a imagem da marca Imaginarium. Essa evidência é percebida, quando Masi (2000a) enfatiza que a obra criativa, mesmo quando vendida a terceiros, pertence sempre ao autor.

No Escritório de Criação, foi possível perceber o tempo livre como uma atitude ou algo do comportamento humano, como foi exposto por Padilha (2000) no tópico sobre tempo “livre” no ambiente de trabalho, em que até o trabalho pode ser considerado uma atividade que propicie prazer e satisfação para as pessoas. Na empresa, algumas pessoas expressaram essa condição; quando caracterizarem o conceito pessoal sobre tempo livre, mencionaram que tempo livre é “fazer o que gosta, inclusive trabalhar” (p.159), “eu trabalho com o que gosto, o que me faz ficar ligado/atento 24 horas por dia. É um prazer, muitas vezes, pensar em trabalho” (p.162), e “gostar muito do que se faz” (p.163). Este parágrafo reflete um ponto comum na relação entre a geração de idéias e o tempo livre nas duas esferas do saber, a teórica e a empírica.

A abertura a novas idéias facilita a busca por soluções aos problemas existentes e emergentes na organização. A busca por soluções é um conceito comumente compartilhado entre as pessoas respondentes a respeito da geração de idéias (p.157). No Quadro 15, isso possibilita inferir algumas palavras quanto à relação entre a geração de idéias e o tempo livre, como a noção de atitude, ao se buscar soluções, o que permite, também, segundo Leite (1995), atribuir a essa relação uma propensão à liberdade de espírito na organização.

Tal colocação foi percebida ao longo da pesquisa com as afirmações expressas por algumas pessoas do Escritório de Criação, de que o tempo livre é visto “quando você pode

---

<sup>12</sup> Cf. página desta monografia. Com o intuito de evitar redundâncias e repetições escritas, optou-se, exclusivamente, para este capítulo fazer, unicamente, a menção do assunto tratado por meio da citação da respectiva página dessa monografia. Este procedimento é válido para as demais páginas citadas neste capítulo.

exercer sua criatividade, expor suas idéias e executá-las sem qualquer impedimento”, envolve “liberdade de expressão” (p.159); “o estado de espírito é muito importante”, “num momento de ‘paz de espírito’, é mais propício criar” (p.161), e um fator que influencia essa relação é o espaço, ou seja, um local onde se possa ter “tempo livre, tranqüilidade e até mesmo liberdade para tentar, errar e corrigir” (p.163). O que vai ao encontro da linha de pensamento de Bacus e Romain (1992), que acreditam que essa relação entre a geração de idéias e o tempo livre seja um estado de espírito do cotidiano, não sendo somente uma atitude, mas, também, um estilo de vida.

Masi (2002, p.11) enfatiza que “as boas idéias aparecem quando há tempo livre para pensar”, em que a livre capacidade de criar do indivíduo só aflora após o cumprimento das obrigações profissionais, familiares e sociais (Dumazedier, 1999). Frente às duas colocações, pode-se perceber, nas respostas das pessoas no Escritório de Criação, que “quando o dia é mais tranqüilo surgem mais idéias. Poderia dizer que as idéias surgem quando tenho um tempo livre dentro do trabalho”, ou se tem “momentos de descontração” (p.166), em certas situações, algumas pessoas revelam que não têm “muitas idéias dentro do ambiente de trabalho, pois tenho muitas tarefas a cumprir que não me dão oportunidade para criar”, tornando necessário mais “espaço de tempo para pensar, não só atuar”, “basicamente, acho que conviver, ver situações diferentes, coisas inesperadas” (p.167).

Se viver situações diferentes, durante um tempo livre no ambiente de trabalho, estimula a geração de idéias, Mason (1974, p.137) sugere uma prática de pensar um tempo definido à busca de idéias, que, segundo ele, pode ser uma das técnicas mais produtivas que, se pode adotar, para se concentrar realmente num problema. Pois, como sustentam Harman e Hormann (1997), pausa não é perda de tempo e, sim, condição essencial para o ato de construir, compor, criar. É uma necessidade do trabalho criativo. E essa prática pode ser verificada, segundo Kanter, Kao e Wiersema (1998), na empresa 3M, mas não foi identificada no Escritório de Criação da Imaginarium.

Para Masi (1999b, p.62), “não é possível ser criativo trabalhando com horários fixos [...] as jornadas de trabalho flexíveis são uma exceção” que, segundo os proprietários da Imaginarium tende a ser assim, flexível, pois a jornada de trabalho no Escritório de Criação inicia-se, normalmente, por volta das 8:30h da manhã, com pausa entre uma e uma hora e



meia para o almoço, e segue até às 18.00h. A esse respeito, os proprietários mencionam a existência de flexibilidade de horário de trabalho, sem um controle rigoroso, entre funcionários e proprietários. Além disso, existem alguns funcionários com horários especiais, que só trabalham em um período determinado, por exemplo, a tarde. Contudo, para efeito de coordenação da área de suporte da empresa, existe um sistema de acompanhamento de entrada e saída de funcionários.

Contudo, no ambiente de trabalho, segundo Amabile (1999, p.114), “os gerentes que não concedem esse tempo para exploração, ou não prevêm períodos de ‘incubação’, são um obstáculo involuntário” ao processo de geração de idéias, mas essa observação não foi identificada ao longo do estudo. Em contrapartida, tanto a pressão do tempo quanto a importância do trabalho fazem com que as pessoas sintam que devem se apressar”. A pressão do tempo pode ativar a criatividade (AMABILE, 1999). Na empresa, verificou-se que, em certas ocasiões, o “tempo é curto e as opções têm que ser eficientes” (p.164), mas a “pressão, tempo curto, necessidade urgente, aliados a um bom ambiente de trabalho, tornam-se menos desgastantes ao estímulo à geração de idéias” (p.166). Isso se aproxima da categoria referente ao desafio à tarefa (p.179) na organização, o qual é um estímulo à geração de idéias, como foi verificado no Quadro 15.

Todavia, Amabile (1999, p.114) afirma que, se as organizações começarem a escavar a geração de idéias com prazos falsos e impossíveis de cumprir, tais atitudes gerarão desconfiança, esgotamento físico. Nesses casos, os indivíduos sentem-se controlados em demasia e não realizados, o que invariavelmente prejudica o próprio processo de geração de idéias, pois começa a ocorrer uma pressão negativa sobre as pessoas, ocasionando-lhes uma sobrecarga de trabalho no ambiente de trabalho (p.184). Porém, no Escritório de Criação, não foi identificada esta categoria como sendo um obstáculo freqüente em seu dia-a-dia.

Novamente Maslow, citado por Pina (1996) e por Duro e Bonavita (2000), menciona que estar motivado é um dos elementos chaves no desenvolvimento da geração de idéias, através do interesse à cultura e ao tempo livre. O interesse a cultura está intimamente relacionado a uma das características do perfil do funcionário da Imaginarium, exposto pelos proprietários (p.170), como a informação cultural, a qual pode ser obtida por meio de diversos recursos materiais, oportunizados pela empresa. Como foi nesta verificado, as situações são diversas: “reuniões, trocando idéias e expandindo idéias, sozinha em minha sala; trocando

idéias informalmente com colegas”, “vendo revistas, livros, quando estou um pouco longe, desligada, relaxada, em viagens a trabalho” (p.165).

Verificou-se, com esses resultados, que é possível estabelecer uma relação entre a geração de idéias e o tempo livre nas organizações, e para que tal premissa possa ser cada vez mais fundamentadas, em ambas as esferas, teóricas e práticas, compuseram-se alguns pontos de destaque deste estudo.

## 5.2 DESTAQUES

Neste estudo sobre a relação entre a geração de idéias e o tempo livre, foram considerados dois destaques. O primeiro, sobre o apoio do trabalho de grupo em prol da geração de idéias do Escritório de Criação da Imaginarium. O segundo e último, não menos importante, é sobre os referenciais utilizados na revisão teórica, que, ao exporem os elementos relacionados ao objeto deste estudo, não fizeram menção às qualidades ou habilidades dos indivíduos; somente se apegaram aos aspectos relacionados ao ambiente e ao contexto do assunto.

Voss, Lothar e Marques (2002) mencionam que o tempo livre, por meio de atividades de lazer durante o expediente de trabalho, está envolvido com a ampliação das capacidades criativas e a motivação do trabalho em equipes. Fato este interessante, pois, no Escritório de Criação da Imaginarium, não se observou a realização de atividades de lazer durante a sua jornada de trabalho, mas, por outro lado, o apoio do grupo de trabalho é a categoria mais presente no estímulo e favorecimento da geração de idéias da empresa, conforme apresentado no Quadro 36.

O apoio do grupo de trabalho tem elementos que justificam a sua supremacia em relação às outras categorias, porque na Imaginarium, com muita frequência os colegas de trabalho e, inclusive, eles próprios, acreditam que eles formam um bom time ou grupo de trabalho, pois todos os integrantes possuem uma boa habilidade em alguma coisa, e estão dispostas a ajudar-se mutuamente. Isso acontece também porque as pessoas na Imaginarium são abertas a novas idéias. Dessa forma, o apoio de grupo de trabalho é algo que merece destaque nesta monografia, pelas considerações expostas e, também, pelo fato de resgatar a importância dos

grupos criativos, como aqueles estudados na Europa, por Domenico de Masi, em seu livro “A emoção e a regra”.

O segundo destaque surgiu quando se foi verificar, na esfera empírica, o estudo proposto, o qual revelou as qualidades ou habilidades individuais como sendo essenciais para o melhor entendimento da relação entre a geração de idéias e o tempo livre na Imaginarium, pois, no Escritório de Criação, verificou-se, na percepção obtida na pesquisa, que gerar idéias tem como “principal fator ser um traço de personalidade” (p.163). Sendo assim, levando em conta, as principais qualidades expostas (p.169), serão consideradas algumas palavras sobre as mesmas, confrontando-se alguns referenciais, com o que foi obtido na pesquisa empírica. As principais qualidades foram: imaginação, memória, consciência e humor.

A imaginação observada na Imaginarium segue a linha de pensamento de Ostrower (1999, p.32), ou seja, que a imaginação consiste em “um pensar específico sobre um fazer concreto”, no qual o ato de pensar torna-se imaginativo, através da materialização de algo ordenado mentalmente.

Já, a consciência e a memória estão intimamente relacionadas entre si e com a imaginação também. Porque a consciência, aqui, está no sentido de estar informado, ter sensibilidade de percepção, pois, de acordo com Mason (1974, p.45), a “sensibilidade [de percepção] para com os problemas é vital para a criatividade, porque não se pode resolver um problema até que se saiba o que ele é ou, pelo menos, que está às voltas com um” e isso pode facilitar a resolução de problemas e conflitos. E, conforme foi visto no Escritório de Criação, as pessoas apresentam essa linha de comportamento (p.161), ao possuírem mais informações, que podem estimular a geração de idéias. Amyr Klink menciona, também: “penso que a experiência nem é tão importante quanto a capacidade de adquirir novas informações” (ALMEIDA, 2000, p. 18).

As duas colocações acima exprimem a necessidade de informações e a valorização do conhecimento, no Escritório de Criação, a informação é fundamental para o processo de geração de idéias. As fontes de informações são várias, por exemplo, visitas às feiras internacionais, onde se vêem, as tendências do mercado e do ramo de decorações, bem como internet, revistas especializadas nacionais e internacionais, conversas com os membros da equipe de trabalho, etc. Esta atitude é mencionada por Kneller (1978), em que o indivíduo só pode gerar idéias nas situações em que tem uma considerável parcela de informações e conhecimentos.

O humor é uma qualidade presente na Imaginarium, segundo as percepções dos respondentes, que apontaram um elemento estimulador da geração de idéias (percebidos no Quadro 15 e nas páginas 163, 175 e 167 desta monografia), bem como uma qualidade propulsora de momentos de descontração. O humor é visto por Ayan (1998, p.124-125) como um componente vital no processo criativo, pois “brincar leva as pessoas a um estado mental que contém muito dos elementos necessários para ser criativo – curiosidade, imaginação, experimentação, fantasia, especulação, ou até mesmo, inversão de papéis e espanto [...] brincar nos ajuda a descontrair [...] produz sentimentos de prazer”. E o prazer é algo em comum na relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

## CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos organizacionais, em muitas situações, estão voltados a descoberta da melhor maneira de se administrar, a qual, mesmo sendo semelhante, é específica em cada organização, variando, dentre outras coisas, com o perfil de seus recursos humanos e o contexto sócio-cultural em que esteja inserido em um determinado momento da história humana.

A própria evolução das organizações está associada à predominância dos preceitos cartesianos, ligados ao modelo racional lógico, presente em grande parte das ciências desenvolvidas pelo homem. Esses preceitos conduziram, por muitas décadas, estudos que buscavam a solução de problemas internos à empresa, centrando as discussões em questões produtivas, visando descobrir a *única e melhor maneira de se fazer as coisas*, em que boa parte das pessoas eram tratada como máquinas desprovidas de emoções e sentimentos, criando-se a falácia de que o modelo racional lógico, por si só, garantia o sucesso organizacional.

Desde então, na maioria das organizações, várias dimensões humanas foram esquecidas e, com elas, descartada a possibilidade das pessoas administrarem e incorporarem, em seus modelos de gestão, a prática existente na relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

Desta forma o que pôde-se observar com este trabalho foi uma nova concepção de administração das organizações modernas. Pois, no entendimento dos teóricos do assunto, bem como na realidade do processo da organização estudada, fica patente a idéia da necessidade de uma nova forma de gestão dos negócios, diferentemente daquela proposta por Taylor e Fayol, e mais aproximada de Masi. Vale ressaltar, que o estudo realizado é uma tentativa de construção de uma nova ótica de administração frente as contingências vigentes na dinâmica que permeia a sociedade, as pessoas e as organizações.

Logo, este capítulo traz as considerações finais do estudo como um todo, onde será demonstrado que os objetivos, geral e específicos, foram logrados integralmente, bem como algumas recomendações para estudos futuros seguindo esta temática.

## 6.1 CONCLUSÕES

O estudo, que ora se conclui procurou contribuir com os vários elementos para responder à problemática levantada no início desta monografia. O objetivo geral teve como premissa, estudar a relação entre a geração de idéias e o tempo livre na empresa Imaginarium.

Para tanto, foi realizado um estudo detalhado na revisão teórica, em que foram descritas as principais concepções e abordagens acerca da geração de idéias, do tempo livre e da relação entre ambos, pois, através desta, pôde-se ter subsídios para propor uma metodologia que permitisse averiguar a relação proposta, no objetivo geral, no caso organizacional empírico.

Na empresa Imaginarium, especificamente em seu Escritório de Criação, foi realizado um diagnóstico de sua situação, em termos de evolução e atual. Foi possível apresentar algumas características sobre a empresa, como clientes, produtos, concorrentes, assim como a sua estrutura organizacional. Mas, principalmente, o diagnóstico organizacional realizado enfocou a identificação de elementos sobre a geração de idéias e o tempo livre, sendo possível clarear alguns pontos (in) comuns, ou seja, semelhantes e diferentes, que legitimaram estabelecer como verdadeira a relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

Os elementos dessa relação foram vistos na revisão teórica, e observados e analisados na organização estudada, no capítulo referente ao caso organizacional empírico. Mas foi, especialmente no capítulo V, que a hora da verdade quanto à relação entre a geração de idéias e o tempo livre se revelou em sua maior plenitude nesta monografia, através do confronto entre as idéias expostas na revisão teórica e os fatos revelados na pesquisa do caso organizacional empírico.

As principais conclusões tiradas deste estudo, tanto em relação ao seu objetivo geral, quanto à monografia como um todo, serão apresentadas a seguir:

- A relação entre a geração de idéias e o tempo livre está voltada à busca de respostas para a solução de problemas, de caráter individual e/ou organizacional;
- Estudar a relação entre geração de idéias e o tempo livre, através da metodologia utilizada nesta monografia, permitiu obter uma visão sistêmica da organização pesquisada quanto aos processos de seu ambiente interno, assim

como alguns elementos do seu ambiente externo, que facilitaram o ensejo da compreensão do contexto sócio-cultural em que a empresa está inserida;

- Um elemento em comum na relação entre a geração de idéias e o tempo livre é o espaço, ou seja, para que essa relação se efetive é necessário um local propício, que pode ser ou não um ambiente de trabalho;
- O tempo livre é uma condição estimulante à geração de idéias no ambiente de trabalho, pois sua presença na jornada diária propicia um rompimento da alienação e rotinização das atividades dos indivíduos na organização, o que é salutar ao indivíduo em termos psicofisiológicos, pois proporciona relaxamento e descontração e evita possíveis doenças como o stress;
- Todo comportamento ou uma série de atitudes é resultado de um processo que visa satisfazer uma necessidade do indivíduo num determinado momento, o qual está sempre de acordo com a percepção que o indivíduo tem da realidade, do ambiente que o rodeia, com seus conhecimentos, suas habilidades, suas necessidades e seus valores;
- Gerar idéias é emitir um resultado inovador, tanto do indivíduo para si mesmo como para seu ambiente. Para criar, é preciso desenvolver suas habilidades, fortalecer as necessidades de auto-realização e facilitar a ocorrência de eventos e ambientes que estimulem a geração de idéias. E um meio para oportunizar isso seria através de uma administração do tempo existente no ambiente de trabalho, dedicando uma parcela deste ao tempo livre;
- A predisposição para criar, a busca por solução aos problemas, a tranqüilidade, fuga da rotinização e de trabalhos mecânicos, comprometimento com o trabalho, dedicação, desafio à tarefa são alguns elementos que favorecem as pessoas a gerarem idéias fora do ambiente de trabalho, mas, muitas vezes, aplicáveis a ele;
- A simples concessão formal do tempo livre no ambiente de trabalho deve ser algo planejado, organizado e acompanhado, por meio de uma comunicação direta, clara e transparente entre todos os envolvidos;

- As organizações que desejam estimular a geração de idéias e o tempo livre devem proporcionar um clima favorável em seu ambiente de trabalho;
- A não identificação de uma política clara de recursos humanos, por meio de uma área funcional específica, pode ser um foco de obstáculos à geração de novas idéias e prática do tempo livre no ambiente de trabalho.

Com a realização deste estudo, pode-se concluir que a relação entre a geração de idéias e o tempo livre possui pontos comuns e incomuns, ainda pouco explorados e pesquisados nas organizações. A compreensão de tal relação possibilita aos dirigentes das empresas estarem em sintonia com o seu ambiente interno e externo, por meio de um modelo de gestão criativa.

De uma forma geral, portanto, o trabalho atingiu os objetivos inicialmente propostos, propiciando um acúmulo de conhecimentos e informações que serão de grande relevância para a comunidade acadêmica, para as organizações e profissionais com interesse na área de estudo explorada neste trabalho. Tais informações, contidas nesta monografia, deveriam ser consideradas pelas organizações como essenciais para a permanência e o crescimento dentro de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Este estudo, a partir dos resultados obtidos, serve, de modo geral, para apresentar indicações e recomendações, com inúmeras possibilidades, para a própria organização pesquisada, assim como para novos trabalhos e pesquisas dentro dessa área temática, a qual possui uma grande amplitude e complexidade. Conforme já mencionado, o presente trabalho visou contribuir, de modo significativo, para a compreensão efetiva da relação entre geração de idéias e tempo livre.

Dessa forma, recomenda-se ao Escritório de Criação da Imaginarium observar e rever os seus processos administrativos quanto a sua eficiência e eficácia no atual contexto em que está inserida para, desse modo, avaliar se seus procedimentos são adequados e válidos para conduzirem à concretização de sua visão atual e futura de negócio.

Essa revisão é algo que, normalmente, passa despercebida pelos dirigentes durante o crescimento da organização, que se preocupam mais com as estratégias, e deixam de lado as



questões mais táticas e operacionais, fundamentais para o bom funcionamento do sistema organizacional. Isso normalmente ocorre, pois os dirigentes se acomodam ao acreditarem, principalmente, que, se as práticas de gestão vêm dando certo na organização, refletindo crescimento, por que mudar o estilo gerencial? Volta-se ao princípio da descoberta da melhor maneira de se administrar, que numa organização criativa, merece ser motivo constante de reflexão desse caminho estático, num ambiente externo que tende a ser cada vez mais dinâmico.

Os procedimentos identificados neste estudo, que merecem um diagnóstico minucioso por parte da empresa Imaginarium, especialmente, no Escritório de Criação, envolvem:

- Trabalhar a comunicação interna entre os demais níveis da estrutura organizacional, tanto em relação a sua efetiva clareza, compreensão e transparência, quanto à expressão das expectativas e resultados que a chefia espera obter dos seus funcionários, em suas respectivas tarefas, funções e responsabilidades. Assim como repassar, por meio de uma comunicação eficaz, a sua missão, visão e valores organizacionais junto a seus funcionários e colaboradores. Somada a esses pontos mais evidentes, sugere-se a prática mais constante do *feedback* entre todos os níveis da estrutura organizacional da empresa;
- Flexibilidade para rever os procedimentos administrativos quanto ao acesso aos recursos materiais e informacionais no dia-a-dia do Escritório de Criação, pois acesso facilitado não significa, necessariamente, ser adequado ou prático às pessoas que os utilizam diariamente;
- Refletir sobre a constituição de um programa voltado ao tempo livre, contendo atividades de lazer e descontração, em que os funcionários da Imaginarium possam assumir desafios, realizar suas próprias criações por meio de projetos, a fim de aumentar o comprometimento dos próprios funcionários com a Imaginarium, bem como proporcionar um clima freqüentemente favorável à geração de idéias, por meio de uma fuga da rotinização e dos procedimentos burocráticos da empresa, para assim, manter uma sintonia com as mudanças no mercado, na sociedade e nas organizações em geral;

- Refletir sobre a necessidade de um profissional de administração para lidar com o aperfeiçoamento dos procedimentos relacionados com a comunicação interna, de maneira integrada com uma política de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da Imaginarium, vinculada a um programa de planejamento estratégico empresarial.

Reiterando o que foi exposto na conclusão, acredita-se que o objetivo geral estabelecido foi atingido. No entanto, há lacunas sobre o tema, que precisam ser preenchidas. Nesse caso, recomendam-se aos empreendedores do saber algumas sugestões para estudos futuros:

- Há a necessidade de se aprofundarem os estudos a respeito das qualidades criativas dos indivíduos ou do próprio comportamento humano, a fim de se identificarem os elementos influenciadores a serem considerados na relação entre a geração de idéias e o tempo livre;
- Sugere-se que seja desenvolvido um estudo multicaso, com a realização de um comparativo entre os casos, que trate da relação entre a geração de idéias e o tempo livre, considerando o clima e a cultura organizacional, pois supõe-se que essa relação pode complementar os dados obtidos neste estudo;
- Sugere-se a realização de estudos em organizações da esfera pública, visando identificar a influência de elementos como: as relações de poder e de burocracia inerentes nessas organizações;
- Faz-se necessária a elaboração de métodos e instrumentos de coleta de dados específicos para a realização e a obtenção de dados mais precisos no tocante à relação entre a geração de idéias e o tempo livre;
- Por fim, recomenda-se a utilização do presente estudo para a construção de programas de treinamento e desenvolvimento de profissionais interessados na relação entre a geração de idéias e o tempo livre.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. L. **Idéias criativas**: como vencer seus bloqueios mentais. Rio de Janeiro : Ediouro, 1994.
- ALENCAR, E. M. L. S. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre : Artes Médicas, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Como desenvolver o potencial criador**: um guia para a liberação da criatividade em sala de aula. 3.ed. Petrópolis : Vozes, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e na organizações. São Paulo : Makron Books, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Criatividade**. Brasília : UnB, 1997.
- \_\_\_\_\_. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.2, p.18-25, abr/jun, 1998.
- ALMEIDA, S. **Gestão de sonhos**: riscos e oportunidades. Entrevista com Amyr Klink. Salvador : Casa da Qualidade, 2000.
- ALVAREZ, M. E. B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.
- AMABILE, T.M. Assessing the climate for creativity. **Academy of Management Journal**, v.39, n.5, p.1154-1184, 1996.
- \_\_\_\_\_. Como não matar a criatividade. **HSM Management**, São Paulo, n.12, jan/fev, p.110-118, 1999.
- ANTUNES, R. L.C. **O que é sindicalismo**. 10 ed. São Paulo : Brasiliense, 1985.
- ATTALI, J. **Histoires du temps**. Paris : Librairie Arthème Fayard, 1982.
- AYAN, J. **AHA! 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias**. 2.ed. Traduzido por June Camargo. São Paulo : Negócio Editora, 1998.
- BACAL, S. **Lazer**: teoria e pesquisa. São Paulo : Loyola, 1988.
- BACUS, A.; ROMAIN, C. **Developpez votre créativité**. Allleur – Bélgica : Marabout, 1992.
- BARRETO, R. M. **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo : Summus. 1997.
- BASTO, M. L. S. L. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica**: um estudo de caso. Florianópolis, 2000. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

- BERNARDO, J. Depois do marxismo, o dilúvio? **Revista Educação e Sociedade**, n.14, p.402-405, dez. 1992.
- BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis : Vozes, 1973.
- BEZ, M. M. **Desenvolvimento da criatividade e inovação no trabalho**: estudo comparativo de casos no setor cerâmico de S.C. Florianópolis : CAD/UFSC, 1998. (trabalho de conclusão de estágio)
- BODEN, M. A. **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre : Artes Médicas, 1999.
- BONO, E. **Criatividade levada a sério** como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. Traduzido por Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo : Pioneira, 1994.
- BRAMANTE, A. C. Estamos vivendo uma civilização do lazer? **Revista Brasileira de ciência e movimento**, v.4, n. 4, 1990.
- BRANDÃO, C. R. et al. **Criatividade e novas metodologias**. São Paulo : Papyrus, 1995.
- BRUNS, H. T. **O corpo parceiro e o corpo adversário**. São Paulo : Papyrus, 1993.
- BUSTOS, D. M. **Novos rumos em psicodrama**. São Paulo : Ática, 1992.
- CAMARGO, L. **O que é Lazer**. São Paulo : Brasiliense, 1992.
- CAMPELLO, C. R. (org.). **O trabalho como vida**. São Paulo : Annablume, 1998.
- CAMPOS, D. M. S. **Criatividade**: técnicas e atividades para o seu desenvolvimento no 1º grau. Rio de Janeiro : Sprint, 1987.
- CARR, C. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo : Makron Books : 1997.
- CASTELLI, G. A liberação do tempo. In: **Turismo**: atividade marcante do século XX. 2.ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1990.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw Hill, 1975.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1998.
- CORRÊA, V. O trabalho. **Jornal Universitário**, Em Debate, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, ano 12, n.351, jun. 2001.
- CSILLAG, J. M. **Análise de valor**: metodologia do valor. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- DORIN, E. **Dicionário de Psicologia**. 2.ed. São Paulo : Melhoramentos, 1978.
- DRUCKER, P. F. O seu tempo no trabalho. In: **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1967. p.25-51.

- \_\_\_\_\_. **Administração em tempos turbulentos**. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1980.
- DUALIBI, R.; SIMONSEN JR., H. **Criatividade & marketing**. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.
- DUMMAR FILHO, J. **O complexo criativo: a arte, o inconsciente coletivo e a transcendência**. Petrópolis : Vozes, 1999.
- DUMAZEDIER, J. **Valores e conteúdos culturais do lazer**. São Paulo : SESC, 1980.
- \_\_\_\_\_. **A revolução cultural do tempo livre**. São Paulo : Nobel; SESC, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Sociologia empírica do lazer**. 2.ed. São Paulo : Perspectiva; SESC, 1999.
- DURO, J.; BONAVIDA, R. **Marketing para não-marqueteiros**. Rio de Janeiro : SENAC, 2000.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. 15.ed. São Paulo : Perspectiva, 2000.
- ESTEVES, A. **Uma questão de tempo**. Rio de Janeiro : Objetiva, 1996.
- EVANS, R.; RUSSELL, P. **O empresário criativo**. São Paulo : Cultrix, 1997.
- FANGE, E. K. V. **Criatividade profissional**. São Paulo : Theor, 1971.
- FERNANDES, M. C. **Criatividade: um guia prático – preparando-se para as profissões do futuro**. São Paulo : Futura, 1998.
- FERREIRA, S. (org.). **O ensino das artes: construindo caminhos**. Campinas : Papirus, 2001.
- FISHER, M. **Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões**. São Paulo: Nobel, 1989.
- FONTOURA, M. **Bloqueios e desbloqueadores da criatividade**. Disponível na Internet <<http://www.cce.ufsc.br/~criativ/bloqueios2.htm>>. Acesso em: março 2002.
- FRANÇA, A; LEZANA, Á. **A geração de idéias**. Florianópolis : UFSC/IGTI, 1996. p.17-20.
- FROST, P. J. The many facts of creativity. In: FORD, C. M.; GIOIA, D.A. (org.). **Creative action in organizations**. London : Sage Publications, 1995.
- GAELZER, L. O compromisso social da educação para o tempo livre. Revista **Reflexão**, Campinas, PUC-Campinas, n.35, p.46-51, 1986.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre : Artes Médicas, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

- GOLEMAN, D.; KAUFMAN, P.; RAY, M. **O espírito criativo**. São Paulo : Cultrix, 1998.
- GREINER, E. Tempo livre e liberdade. In: **Encontro Nacional sobre Lazer**, n.1, 1977, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.29-37.
- HAMILTON, D. Quem poderia imaginar... **Você S.A.**. Florianópolis, ano 4, n.42, dez. 2001
- HAMPTON, D. H. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo : McGraw Hill, 1990.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo : Cultrix, 1997.
- HESKETH, J. L. **Criatividade para administradores**. Petrópolis : Vozes, 1983.
- KANTER, R. M.; KAO, J. WIERSEMA, F. **Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. São Paulo : Negócio, 1998.
- KAO, J. **Jamming: arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. Criatividade: arte e disciplina. **HSM Management**, São Paulo, São Paulo, n.6, jan/fev, p.76-82, 1988.
- KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. 3.ed. São Paulo : IBRASA, 1978.
- KURZ, R. **Mataram o lazer**. On line. Disponível na Internet <<http://www.istoe.com.br>>. Acesso em: dez. 1998. Entrevista a Eduardo Ferraz. p.01-05.
- \_\_\_\_\_. A ditadura do tempo abstrato. In: **Lazer numa sociedade globalizada**. São Paulo : SESC/WLRA, 2000. p. 39-46.
- LAFARGUE, P. **O direito a preguiça**. On line. Disponível na Internet <<http://notes.ufsc.br/aplic/cfh.nsf/>>. Acesso em: 20 abr. 2001. (publicado em 1883)
- LECOUTRE, M. R. Experiência da fundação Van Clé e o congresso mundial de lazer. In: **Encontro Nacional sobre Lazer**, n.1, 1977, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.25-28.
- LEITE, C. B. **O século do lazer**. São Paulo : LTr, 1995.
- LIMA, S. P. **Criatividade: loucura, inspiração divina, gênio intuitivo ou educação?** Disponível na Internet <<http://www.cce.ufsc.br/~criativ/introducao1.htm>>. Acesso em: março 2002.
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. 168f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LOS SANTOS, W. T. **A adversidade como elemento catalisador dos processos criativos Emily Dickinson: a produção da obra literária.** Florianópolis, 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MANSFIELD, R. S.; BUSSE, T. V. **The psychology not creativity and discovery: Scientists and their work.** Chicago : Nelson-Hall, 1981.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e educação.** Campinas : Papirus, 1987.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial.** 6.ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.

MARTINS, J. S. Criação e publicidade. In: **Redação publicitária.** São Paulo : Atlas, 1997. p.63-75.

MASI, D. **A emoção e a regra: os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950.** 4.ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1999a.

\_\_\_\_\_. Por mais horas de folga. Revista **Exame**, São Paulo, p.62-68, 24 mar.1999b.

\_\_\_\_\_. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** 5.ed. Traduzido por Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro : José Olympio; Brasília : UnB, 2000a.

\_\_\_\_\_. **O ócio criativo.** 2.ed. Traduzido por Léa Manzi. Rio de Janeiro : Sextante, 2000b.

\_\_\_\_\_. Perspectivas para o trabalho e o tempo livre. In: **Lazer numa sociedade globalizada.** São Paulo : SESC/WLRA, 2000c. p. 121-137.

\_\_\_\_\_. O ócio é precioso. **Veja**, ed.1744, ano 35, n.12, 27 mar. 2002. Entrevista a Maurício Oliveira.

MASON, J. G. **O dirigente criativo: criatividade aplicada à direção de empresas.** 2.ed. São Paulo : Ibrasa, 1974.

MAY, R. **A coragem de criar.** São Paulo : Nova Fronteira, 1996.

MELO, J. M. C. **Criatividade no uso de ferramentas pedagógicas: novo paradigma educacional em curso de graduação.** Florianópolis, 2000. 154f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JUNIOR, V. **Qualidade da criatividade: a vez do Brasil.** São Paulo : Makron Books, 1993.

MORAES, V. P. **Da Grécia á sociedade pós-industrial: como as palavras ócio, tempo-livre e lazer foram surgindo no decorrer da história.** Disponível na Internet <[http://www.uniabc.br/cadernos/educacao\\_fisica/grecia.htm](http://www.uniabc.br/cadernos/educacao_fisica/grecia.htm)>. Acesso em: março 2002.

MORENO, J. L. **Psychothérapie de groupe et psychodrame.** 2.ed. Paris : PUF, 1987.

- MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. California : Sage Publications, 1986.
- MOSQUERA, J. J. **Psicologia da arte**. Porto Alegre : Sulina, 1973.
- MOTTA, P. R. **Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.22, n.3, p.77-94, jul/set, 1988.
- NACHIMANOVICH, S. **Ser criativo**. 2.ed. São Paulo : Summus, 1993.
- NEVES, C. Pense criativamente. **T&D Desenvolvendo Pessoas**, ed.101, mai., p.30-37, 2001.
- NOVAES, M. H. **Psicologia da criatividade**. 4.ed. Petrópolis : Vozes, 1977.
- OECH, R.V. **Um toc na cuca**. São Paulo : Cultura, 1998.
- OLIVEIRA, M. A. **Trabalhar é fácil e divertir-se é difícil**. On line. Disponível na Internet <<http://www.andradas-net.com.br>>. Acesso em: maio 2001
- OSBORN, A. F. **O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do brainstorming**. São Paulo : Ibrasa, 1965.
- OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 13 ed. Petrópolis : Vozes, 1999.
- PADILHA, V. **Tempo livre e capitalismo: um par imperfeito**. Campinas : Alínea, 2000.
- PARENTE, J. I. Lazer e psicologia preventiva. In: **Encontro Nacional sobre Lazer**, n.1, 1977, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.56-62.
- PARSON, M. J.; CULLIGAN, M. J. **Planejamento: de volta as origens**. São Paulo : BestSeller, 1988.
- PEREIRA, M. F. **Criatividade, inovação e flexibilidade no processo de planejamento estratégico**. Florianópolis : CAD/CSE/UFSC, 2000. Apostila.
- PINA, L. W. **Animação sócio-cultural: conceitos e interpretações**. Londrina : Lido, 1996.
- PINTO, J. A. N. **Abordagem do ato de criatividade serendípica segundo características próprias de comportamento do indivíduo**. Florianópolis, 1996. 114f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- POPCORN, F. **O relatório Popcorn: centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados**. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1989.



- ROBERTS, R. M. **Descobertas acidentais em ciências**. São Paulo : Papyrus, 1989
- ROCHA, R. A. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica**: um estudo multicasos. Florianópolis, 2000. 228f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo : Atlas, 1996.
- ROGERS, C. R. Toward e theory of creativity. In: ANDERSON, H. H. (org.). **Creativity and its cultivation**. New York : Harper&Row, 1959. p.238-260.
- \_\_\_\_\_. **Tornar-se pessoa**. 4.ed. São Paulo : Martins Fontes, 1991.
- SADER, E. Trabalho, desemprego e tempo livre. In: **Lazer numa sociedade globalizada**. São Paulo : SESC/WLRA, 2000. p. 191-200.
- SALLES, H. K. **Criatividade organizacional: uma avaliação do ambiente de trabalho na organização ômega**. Florianópolis : CAD/UFSC, 2001. (trabalho de conclusão de estágio)
- SENS, M. J. **A criatividade sob a ótica do processo comportamental**. Florianópolis, 1998. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- \_\_\_\_\_. **O processo criativo nas organizações**. Disponível na Internet <<http://www.cce.ufsc.br/~criativ/monica.htm>>. Acesso em: março 2002.
- SOARES, M. M. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília : SEBRAE, 1994.
- SOUZA, M. D. Processos informais de educação: o lazer. **Debates Sociais**, Rio de Janeiro, n.29, ano 15, 1979.
- SOUZA, M. V. Criatividade, novas tecnologias e comunicação: reflexões para uma comunicação cidadã no terceiro milênio. **Vozes & Diálogo**, UNIVALI, Itajaí, ano 2, n.1, 1999, p.18-24.
- STEVENS, T. Gerenciamento das idéias. **HSM Management**, São Paulo, n.6, jan/fev, p.70-73, 1998.
- STONER, J. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- SZAMOSI, G. **Tempo e espaço**. Rio de Janeiro : Zahar, 1988.
- TAYLOR, C. W. (org.). **Criatividade**: progresso e potencial. 2 ed. São Paulo : Ibrasa, 1976.
- THOMPSON, C. **Grande idéia!** como desenvolver e aplicar a criatividade. 2.ed. São Paulo : Saraiva, 1995.
- TORRANCE, E. P. **Criatividade, medidas, testes e avaliações**. São Paulo : Ibrasa, 1976.

TOTTA, Z. M. Pedagogia do lazer. In: **Encontro Nacional sobre Lazer**, n.1, 1977, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.37-42.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

VASCONCELOS, J. **Como a mente humana produz idéias**. São Paulo : Escuta, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1998.

VIDAL, D. E. **Relacionamentos interpessoais no processo ensino-aprendizagem: um estudo de caso**. Florianópolis, 2000. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

VOSS, C.; LOTHAR, G.; MARQUES, R.S. **Criatividade e lazer**. Disponível na Internet <<http://www.cce.ufsc.br/~criativ/introducao42.htm>>. Acesso em: março 2002.

WEAVER, J. **Creativity as a Value**. Disponível na Internet <<http://www.people.hds.edu/tamabile/bio.html>>. Acesso em: jan. 2002.

WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas : Psy, 1998.

ZANDOMENEGHI, A. L. A. O. **Organização humanista: a organização que qualifica as relações das pessoas com o trabalho - um estudo de caso**. Florianópolis, 2000. 93f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

ZANELLA, L. C. H. A criatividade nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo : Saraiva, 2002. p. 120-136.

ZILBER, S. Criatividade para resultados. **T&D Desenvolvendo Pessoas**, ed.110, fev., p.16-17, 2002.

## ANEXOS

HAMILTON, D. Quem poderia imaginar... Você S.A., Florianópolis, ano 4, n.42, dez. 2001

# QUEM PODERIA IMAGINAR...

Como a família Rosa transformou uma fabriquetada de fundo de quintal na Imaginarium, uma franquia de 51 lojas

POR DUDA HAMILTON, de Florianópolis

**A**té cerca de uma década, design no Brasil era produto para gente iniciada — e endinheirada — que podia pagar 300 reais por um espremedor de laranjas ou 2 000 reais por uma cadeira. Quem não contabilizava saldo bancário tão alto tinha de se contentar com objetos produzidos em série e vendidos aos montes em grandes magazines. Ou colocar um vaso de flores na mesa da sala.

Em 1985, a família Rosa montou uma pequena fábrica no fundo do quintal de sua casa, em Teresópolis, interior do Rio de Janeiro, e colocou os olhos em cima desse nicho para fundar a Imaginarium. Os Rosa usaram criatividade e espírito empreendedor para produzir peças de decoração. Originais, divertidas e bem mais baratas do que o tal “design assinado” por nomes como Philippe Starck, os brasileiros irmãos Campana ou a marca Alessi. Claro que, por 20 reais (o preço de muitos produtos da loja), não dá para ter a mesma

qualidade e materiais usados pelas marcas tradicionais, mas a família usou a imaginação e encontrou maneiras de resolver o problema. Tanto que a pequena fábrica cresceu. Transformou-se em uma rede de 51 lojas franqueadas em vários Estados, produz 600 produtos e faturou 25 milhões de reais em 2000.

O sucesso veio do esforço em família. Começa com a mãe, a carioca Karin Engelhardt, 47, que primeiro teve a idéia. Continua com a filha Nanina, a Nani, 24, que viaja com a mãe mundo afora para conhecer o que há de novo em design, e termina com o pai, Sebastião Rosa, o Tião, um capixaba de 50 anos que deixou a medicina para cuidar dos negócios.

Tião toca a fábrica de 67 funcionários que abastece as franquias, toma conta de uma loja em Florianópolis e do escritório, na mesma cidade, onde trabalha ao lado de mais 14. Não foi assim desde o início. Rosa já foi médico, professor de medicina e passou muitas noites aten-

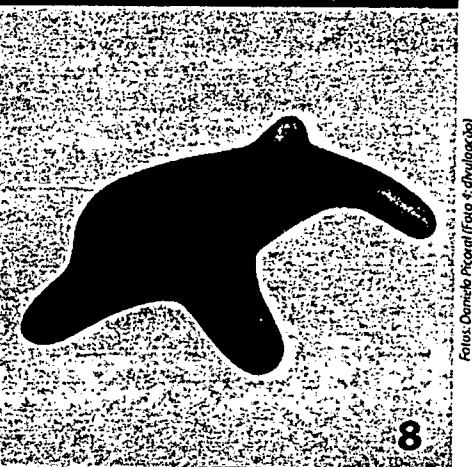
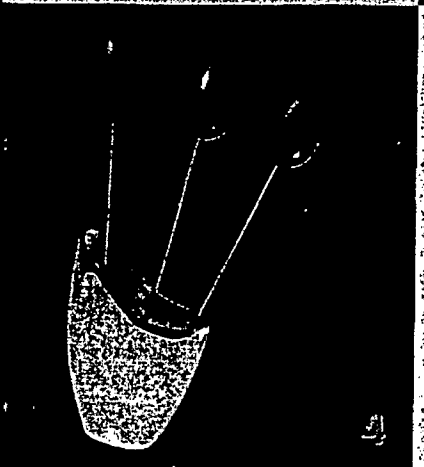
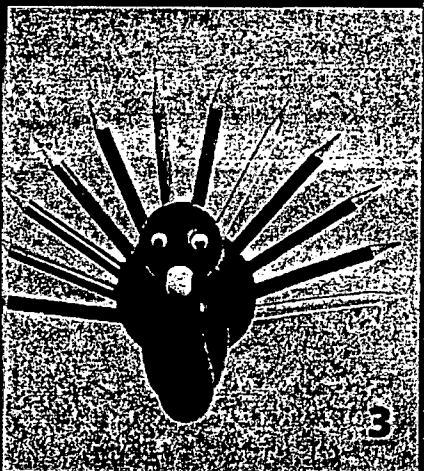
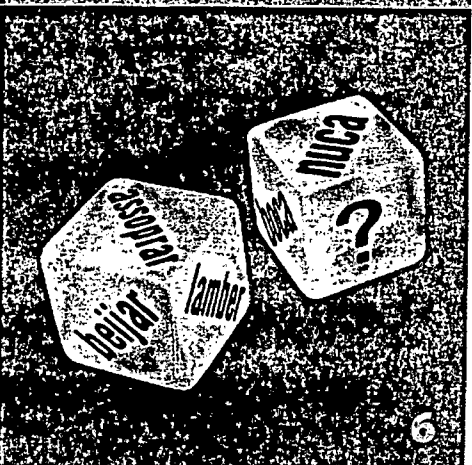
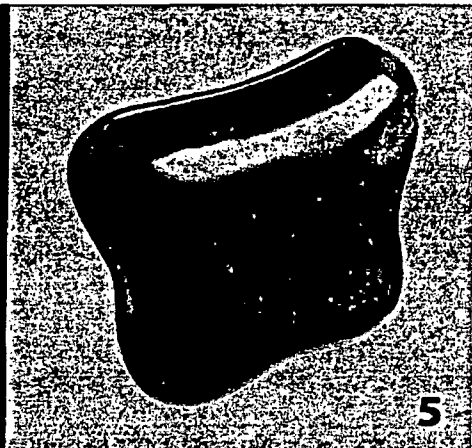
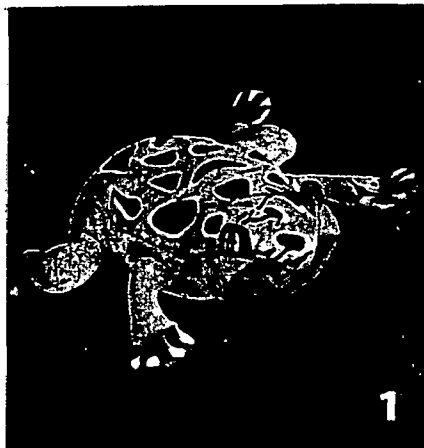
dendo pacientes no Inamps (antigo sistema de saúde pública, hoje SUS).

A profissão ficou para trás quando ele viu que poderia ganhar dinheiro com a criatividade da mulher, que já produzia e vendia as peças, e realizar-se como empresário. “A Karin tinha talento para criar, não para vender”, conta. Ele então foi à luta. Em 1987, entrou no escritório da rede de lojas Mesbla com uma proposta de venda e saiu com um pedido de 150 000 dólares. Colocou na conta da família 10% da venda, valor que mal conseguia ganhar em um ano de medicina.

É ele quem conta aqui a receita de sucesso da família Rosa.

## Use tudo o que já aprendeu

O negócio parecia promissor, mas Rosa não tinha nenhuma experiência. Usou o que aprendeu nas aulas de medicina e as lições dos anos em que trabalhou em hospitais. Sinal de que qualquer conhecimento pode



1 Divertido, o peso de tecido para segurar porta chama-se Sapo Door

2 Quando se coloca o cigarro nesse cinzeiro, ele vira um aviso de "Não fume"

3 Pavão porta-lápis é um dos produtos criados para crianças

4 As tulipas de madeira, produtos tradicionais da marca

5 O vaso Molar em forma de dente faz conjunto com o Siso

6 e 7 Os dadinhos do amor e o porta-celular agarradinho, carros-chefes da Imaginarium

8 O golfinho de resina é um massagador antiestresse

ser útil na hora de administrar uma empresa. "A medicina me ensinou a trabalhar em equipe, a me relacionar com as pessoas, a tomar decisões", avalia. A vantagem é que os princípios podem até ser os mesmos, mas a conta bancária é bem diferente.

### Aposte todas as fichas em seu negócio

Investir na empresa sempre foi a opção da família. Quando a Imaginarium começou a dar seus primeiros passos, Rosa levou a carreira de empresário junto com a de médico. Era a maneira de garantir a renda familiar enquanto o negócio não deslanchava. "Com o passar do tempo, até tentei unir as duas profissões, mas ficou impossível", diz Rosa. Nessa época, a maior parte dos ganhos das lojas era reinvestida. Esse foi um fator determinante para que a empresa crescesse e chegasse onde está. "Foi só recentemente que nós passamos a ter uma renda familiar mais confortável."

Fotos: Damião Picardi (Foto: 4 e 8) / Imaginarium

# Inesgotável criatividade

## CRIAR É PRECISO

Foco no negócio é importante, mas o que move a roda da fortuna na Imaginarium é a criatividade. Quem comanda a equipe de "inventores" da marca é Nanina, uma garota de 24 anos que passa os dias literalmente botando a cabeça para funcionar. Mas não se engane: o processo de criação por lá não tem nada a ver com esperar a idéia cair do céu. Sabe aquela frase que diz que sucesso é 10% de inspiração e 90% de transpiração? Nanina e equipe (duas arquitetas e dois estagiários) conhecem bem. "Informação é fundamental", diz. **"Busco tendências nas feiras de Milão e Frankfurt, mas as criações têm alma verde-amarela"**, diz. No escritório em frente à bela Lagoa da Conceição, em Florianópolis (SC), existem dois grupos de criação: um livre e um direcionado. No primeiro, a ordem é sentar e deixar aparecer as idéias. **"Faz parte do nosso processo criativo não guardar nenhuma idéia na gaveta"**, diz Nanina. No segundo, o objetivo é renovar produtos que já são campeões de venda e atender à demanda dos clientes por novidades. E esse é o grupo mais importante. "Nós criamos para o mercado, é o cliente quem manda." Claro que, às vezes, um pouco de loucura ajuda. "Alguns dos produtos que lançamos não serão bons de venda, mas vão chamar a atenção, provocar", conta Nanina. **"Isso é o mais importante: mostrar que somos diferentes, inovadores e ousados."**

Ao assumir a Imaginarium exclusivamente, Rosa decidiu que faria a empresa crescer. Primeiro, foi estudar por conta própria como funciona o sistema de franquias no Brasil. "Franquia é padronização. Você vende uma idéia pronta de sucesso", diz. Depois, procurou consultoria especializada para abrir a primeira loja franqueada, em Niterói (RJ). A segunda tacada, logo em seguida, foi levar a marca para os corredores dos shopping centers. Funcionou. Hoje, das 51 lojas da rede (só uma é da família), 47 estão dentro de shoppings.

## Fique de olho e antecipe tendências

Como empreendedor da família, Tião Rosa apostou que o crescimento da violência nas cidades faria com que as pessoas passassem cada vez mais tempo dentro de casa. Até aí, nenhuma novidade, já que esse é um movimento comum. Ele mesmo havia lido sobre isso em um livro de tendências de marketing. A sacada foi que o empresário convenceu a mulher, Karin, a aumentar a linha de produtos. Além de pequenos objetos, como cinzeiros e castiçais, a loja passou a vender luminárias, tapetes, revestimentos. O objetivo era fazer com que as pessoas pensassem na marca quando quisessem deixar a casa mais aconchegante. A idéia funcionou novamente e as vendas subiram. "Foi um sucesso", diz Tião.

## Seja original até para copiar

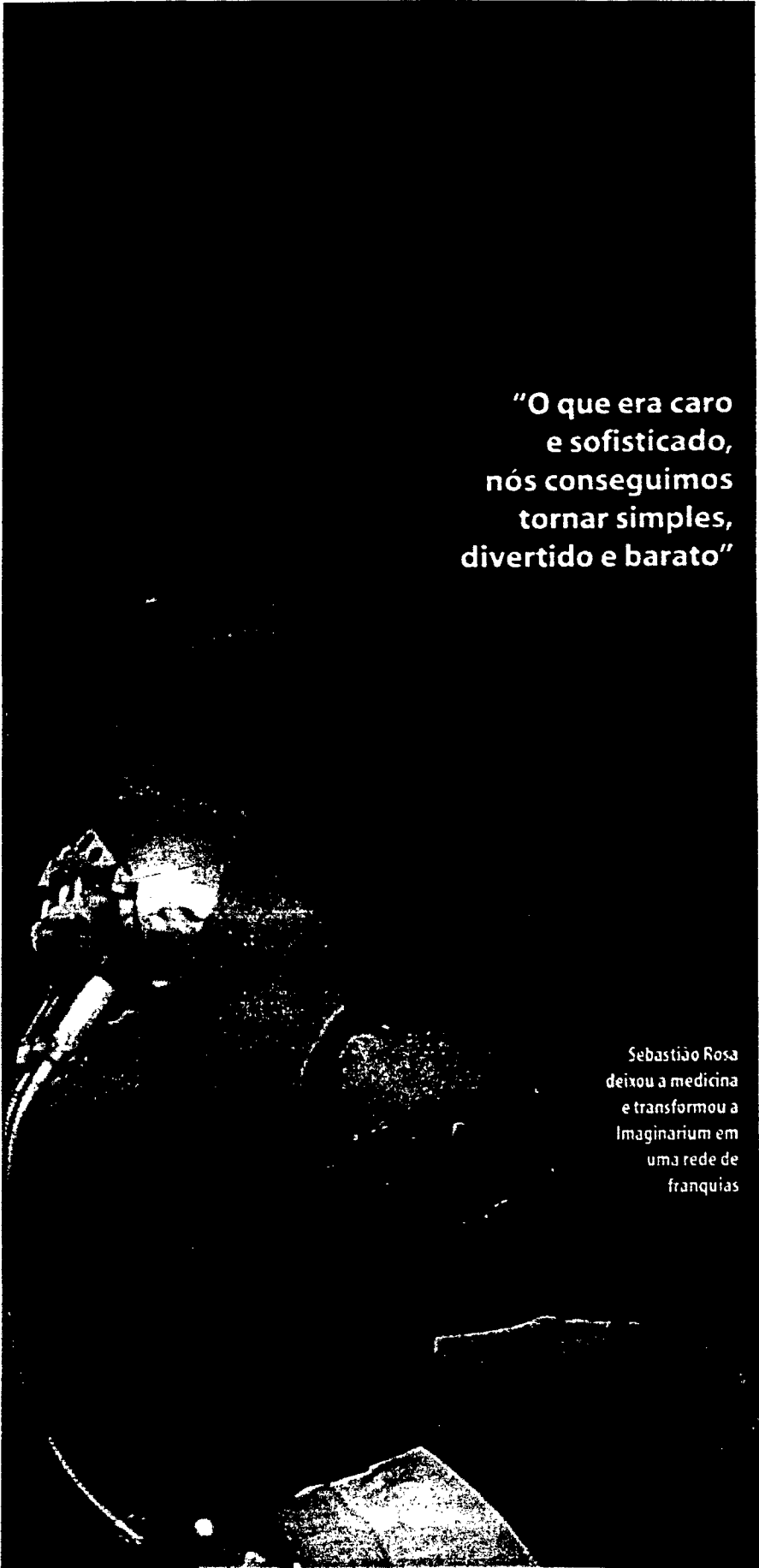
Em 1991, os Rosa saíram de Teresópolis e se mudaram para Florianópolis (SC), em um terreno com vista para a Lagoa da Conceição. A visão da bela paisagem incitava a criatividade. Foi durante uma caminhada (a

família costuma caminhar junta) à beira da lagoa que Nani, Tião e Karin tiveram a idéia da linha Spitz — produtos feitos com plástico maleável, preenchidos com gel. Quando apertado, o gel se movimenta e cria desenhos diferentes. Os três conversavam sobre como usar água para criar algo que fosse útil e, ao mesmo tempo, funcionasse como uma brincadeira.

Mas nem tudo se cria. As visitas a centros mundiais de design também rendem. Karin e Nani viajam para conhecer as tendências e depois adaptam idéias e tecnologias ao estilo brasileiro da Imaginarium. Um exemplo é um porta-retrato revestido de grama sintética que as duas viram em uma feira internacional e hoje produzem com matéria-prima local, como todos os outros produtos. "Tudo é 100% nacional, e a tendência é usar cada vez mais material reciclado", diz Tião.

## Valorize quem esteve do seu lado nos piores momentos

Dos seis funcionários que começaram em 1985, quatro ainda trabalham na Imaginarium. Manter pessoas por muito tempo não é fácil, mas é meta na empresa procurar equilíbrio para que isso aconteça. "A loja que mais vende nem sempre é a que está no melhor ponto", diz Rosa. Para fazer a roda girar, é necessário que os funcionários entendam o que estão vendendo e acreditem nos produtos. "Você pode ter alta tecnologia, mas, se as pessoas não estiverem motivadas, comprometidas, se não se sentirem valorizadas e não forem bem remuneradas, seu negócio não dará certo", diz. O ambiente de trabalho também conta. Deve ser alegre. "Eu sou assim e procuro passar isso aos funcionários."



**"O que era caro  
e sofisticado,  
nós conseguimos  
tornar simples,  
divertido e barato"**

Sebastião Rosa  
deixou a medicina  
e transformou a  
Imaginarium em  
uma rede de  
franquias

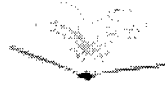
### **Dê um jeito de unir inovação e preço baixo**

Uma linha extensa de produtos a preços ótimos. A combinação é o trunfo da empresa: peças que cabem no bolso e no gosto de muita gente. "Nosso público é muito fiel", afirma Rosa. "Indica aos amigos e sempre volta para comprar mais, porque conseguimos popularizar o que era caro e sofisticado." Grande parte dos produtos campeões de venda são para adolescentes, mas não é difícil encontrar um na mesa de sua colega de trabalho. Um deles é o porta-celular, outro, um par de dados para ser jogado por casais. Um dos dados vem com nome de partes do corpo (orelha, nuca, umbigo, boca) e o outro com as sugestões do que fazer com essas partes (assoprar, beijar, lamber, massagear). O terceiro é um porta-retratos de plástico em formato de móvel, sucesso entre clientes de todas as idades.

Como esse é o tipo de público que procura novidades sempre, a empresa coloca 15 novos produtos nas lojas todos os meses. (Para chegar a esses 15, os designers criam cerca de 50.) Mas os clássicos não saem das prateleiras. Se o design continua o mesmo, é comum que a matéria-prima mude com o passar do tempo. Há cinco anos, o material preferido dos consumidores era a madeira, que representava 70% dos produtos. Hoje, o alumínio reciclado, o plástico e o acrílico são os mais procurados. As mudanças só acontecem depois que Tião dá algumas boas olhadas na curva de venda que está na tela de seu computador. Esse é o melhor indicativo do que está fazendo sucesso e é o que serve de inspiração para que a Imaginarium invente mais uma novidade. □

Estúdio Marques

SENS, M. J. **A criatividade sob a ótica do processo comportamental**. Florianópolis, 1998. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. p.64



## CRIAÇÃO DE UM LIVRO

**Evento** - qualquer acontecimento que desperta no sujeito o desejo de escrever o livro em questão. Por exemplo, um escritor diante de uma paisagem.

**Percepção** - o evento é percebido através da visão, audição. O indivíduo que o percebe, interpreta de acordo com seus valores, com sua história de vida, com a necessidade que ele tem de mostrar para os outros o que viu e presenciou, através de um livro, um conto, um filme, uma poesia, uma canção, etc.

**Estímulo** - a situação ou as situações observada(s) gera(m) no indivíduo a necessidade de transmitir a outros e de colocar para fora o que o evento lhe causou. Ele tem uma necessidade de reconhecimento.

**Motivação** - o indivíduo reage a(s) situação(ões) vista(s), em função do grau das suas necessidades, dos seus sentimentos, dos seus valores e de suas habilidades. O indivíduo pode estar há muito tempo sem satisfazer suas necessidades, portanto, com um grau de carência elevado.

**Geração de alternativas** - por ser criativo, por exemplo, o indivíduo tem necessidade de auto-reconhecimento, ele imagina as possíveis maneiras de expressar o que sentiu ao presenciar o tal evento. Sua resposta pode ser uma poesia, a história de um livro, uma pintura, a letra de uma canção, uma propaganda, uma campanha publicitária, o lançamento de um produto para os olhos, um óculos, etc. Ele imagina como pode ser a estrutura, o enredo, o estilo, enfim o livro.

**Decisão** - aqui ele escolhe a forma como vai expressar seu sentimento dentro do que ele considera seu ideal de mundo.

**Resposta** - finalmente ele tem uma resposta concreta para o que lhe chamou a atenção. A sua obra.





FRANÇA, A.; LEZANA, A. **A geração de idéias**. Florianópolis : UFSC/IGTI, 1996. p.17-20.

### *1. Serviços de Informações para produtos licenciáveis*

Um bom modo de ter alguma exposição a um largo número de idéias sobre produtos que estão disponíveis em universidades, corporações e investidores independentes é fazer uma assinatura de um desses serviços que publicam dados sobre produtos disponíveis para licenciamento.

### *2. Bibliotecas*

Bibliotecas públicas, especialmente bibliotecas de referências, são uma “mina” de informações de todos os tipos. Dados atuais sobre condições econômicas, de mercado e tendências, sobre setores industriais e assim por diante, estão usualmente disponíveis para o público em geral.

### *3. Departamento de Estatísticas*

Departamento de Estatísticas governamentais ou não, como o IBGE e DIEESE, por exemplo, coletam uma imensa massa de dados e podem constituir-se em uma boa fonte de pesquisa de novas oportunidades de negócios.

### *4. Jornais e Associações Comerciais ou Industriais*

Quase que toda indústria tem um associação e um jornal especializado. Estes podem ser considerados uma das melhores opções para se obter informações sobre um determinado tipo de indústria: pesquisas de mercado e previsões e os próprios anúncios publicados fornecem uma boa fonte de informação a respeito dos competidores e seus produtos. A participação em reuniões dessas associações, por outro lado, permitem contatos e conversações com pessoas, tais como representantes de vendas, que também podem ser uma boa fonte de informação a respeito dos competidores.

### *5. Agenciadores de patentes*

Agenciadores de patentes se especializam em comercializar patentes possuídas por inventores individuais, corporações, universidades, ou outras organizações de pesquisa para empresas ou empreendedores buscando produtos novos e comercialmente viáveis. Alguns ainda são especializados em licenciamento internacional dos produtos.

### *6. Contratos Comerciais ou Industriais*

Se você está decido por um tipo de indústria ou área de mercado no qual você quer estabelecer um empreendimento, existem uma série de contatos que você pode fazer e um número de coisas para procurar por idéias para novos empreendimentos nesta indústria ou área de mercado.

- **Idéias a partir de consumidores/clientes:** se você tem claro o suficiente qual o tipo de produto você deseja fabricar ou serviços que deseja realizar, você pode identificar consumidores/clientes em potencial, se reunir com eles e determinar quais são suas necessidades e onde os produtos/serviços existentes são deficientes ou inadequados.

- **Idéias a partir de distribuidores ou atacadistas:** contacte estas pessoas que distribuem os tipos de produtos que você talvez queira produzir e comercializar e procure suas conselhos e sugestões sobre melhorias nos produtos existentes ou novos produtos necessitados pelos clientes.
- **Idéias a partir de competidores:** examine de perto os produtos oferecidos por aquelas companhias que possam ser seus competidores. Se um produto competitivo estiver na sua área de interesse, avalie se você pode melhorar o design atual do mesmo ou ter idealizar um produto que possam substituí-lo ou competir com ele. Seu produto não deverá infringir as patentes do competidor. Para muitos produtos contudo, é frequentemente mais fácil projetar em cima do que está patenteado. Embora seja interessante ser aquele que introduz o produto ou serviço, um imitador que se movimenta rapidamente no sentido de oferecer um produto/serviço similar mas aprimorado, pode frequentemente obter uma fatia de mercado substancial.
- **Idéias a partir de exposições comerciais:** exposições comerciais e feiras de um determinado tipo de indústria na qual você deseja atuar pode ser um excelente modo de examinar os produtos de muitos de seus competidores potenciais, de encontrar-se com distribuidores e representantes de vendas, de aprender sobre o produto e tendências do mercado, e de identificar produtos ou serviços potenciais para seu empreendimento

### **7. Ex-empregados**

Um número considerável de empresas de base tecnológica foram iniciadas com produtos e serviços baseados em idéias e tecnologia desenvolvidas pelos empreendedores em um dos seus empregos anteriores. Em muitos casos, esta tecnologia e desenvolvimento da idéia foram feitas em laboratórios de pesquisa que não estavam interessados na exploração comercial da tecnologia ou estavam sobre contrato com o governo, tornando a tecnologia de domínio público. Em outros casos empreendedores desenvolvem idéias para melhorar produtos que passam a ser comprados pelos seus antigos empregadores. Em outros casos, ainda, o antigo empregador não está interessado nas idéias do empreendedor para novos produtos ou serviços e vende ou dá a ele os direitos de usar a tecnologia para começar sua própria companhia.

Você deve refletir sobre seu emprego atual ou antigo e examinar se existem alguma coisa que você tenha feito ou esta fazendo que sugira uma idéia para um novo produto ou serviço para ser a base dos seus negócios. Se você tem a intenção de usar uma idéia de produto ou serviço relacionada ou similar ao produto manufaturado ou o serviço oferecido pelo seu antigo empregador, tome cuidado para não violar nenhum contrato de emprego que talvez proíba você de competir com o seu empregador por um determinado período de tempo após você ter deixado a empresa. Se você não está certo das possíveis implicações de sua empreitada, procure um advogado antes de avançar e se tornar muito custoso o recuo.

### **8. Corporações**

Quase todas as corporações envolvidas em pesquisa e desenvolvimento desenvolvem ou já desenvolveram invenções ou serviços que eles não exploraram comercialmente. Usualmente são invenções que não se adequam as linhas de produtos ou programas de marketing existentes ou ainda não parecem representar um mercado suficientemente grande para interessar uma grande empresa.

### **9. Institutos de Pesquisa sem Fins Lucrativos**

Existem organizações sem fins lucrativos que fazem pesquisa e desenvolvimento por contrato, com o governo ou a indústria. Estas organizações também tem alguns programas internos de P&D para desenvolver novos produtos e

processos que podem ser licenciados para organizações privadas para contínuo desenvolvimento, produção e comercialização.

### **10. Universidades**

Várias universidades que são ativas em pesquisa procuram licenciar suas invenções resultantes da pesquisa. Isto pode ser feito diretamente pela universidade ou através de uma fundação que administra seu programa de patentes.

Contudo, um número considerável de boas idéias desenvolvidas dentro da universidade nunca chegam aos escritórios de patentes. Desta forma, um outro modo de encontrar oportunidades tecnológicas em uma universidade - particularmente se você está lá como um estudante ou pesquisador - é tornar-se familiar com o trabalho dos pesquisadores em suas áreas de interesse e avaliar se alguma coisa que eles estão fazendo pode formar a base de um negócio. Eles talvez até possam se unir a você neste empreendimento. Um número grande de empresas de base tecnológica começaram deste modo.

### **11. Contatos profissionais**

Idéias podem também ser encontradas contactando profissionais ou pessoas de negócios em sua vizinhança que tem contato com inventores que buscam licenciamento para suas patentes ou começam um negócio com essas pessoas. Entre esses profissionais que podem ser contactados estão advogados especializados em patentes, contadores, banqueiros e investidores (*venture capital*).

### **12. Trabalhando como consultor**

Um método de obter idéias que tem tido sucesso entre empreendedores com treinamento técnico é prestar consultoria e realizar projetos de design específicos para as empresas contratantes em uma área de interesse do empreendedor.

### **13. Redes**

O conceito de redes (*networking*) tem recebido muita atenção nos últimos anos. Não há dúvida a respeito: desenvolver uma rede de contatos é uma parte importante do processo de empreendedorismo. Tais redes podem ser um estímulo e uma fonte de novas idéias para negócios, bem como promover contatos valiosos entre pessoas e recursos. Para iniciar basta, na sua maior parte, iniciar pessoal em uma base informal. Contudo, redes formalmente organizadas tem tido sucesso em termos de facilitar e acelerar o processo de fazer contatos e encontrar novas idéias de negócios.

### **14. Negócios existentes**

O negócio pode não ser novo, mas representa um novo empreendimento para o empreendedor. Em adição as fontes listadas até agora, idéias de negócios existentes podem surgir da compra de um negócio em andamento ou de uma franchising. De um certo modo, muito do processo de geração de idéias e do trabalho de converter uma idéia em uma oportunidade já foi realizado se o negócio está operando lucrativamente ou tem perspectivas futuras de operar lucrativamente. Tal caminho para um novo empreendimento representa um atalho, economizando dinheiro e tempo e reduzindo o risco também. Sobre este tópico, vários livros já foram escritos, indicando um bom começo para sua busca de oportunidades.

# ANEXO E - A IMAGINARIUM NA INTERNET




http://www.imaginarium.com.br/ - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Volter Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir Editar Discussão Real.com

Endereço http://www.imaginarium.com.br/

Links Bol BB 102 BT SA-UFSC CEP Hotmail AltaVista® MagnuShow CEF BUFSC BU CFH UFSC



imaginariu

CATÁLOGO?

INESQUECÍVEL

vivendo o presente

ENCONTRE

GANHE

Fale! • Franquia • Lojas • Vendas • Loja Virtual

Internet

Iniciar

http://www.ima... internet imagin... http://www.i... http://www.ima... 08:18

Imaginarium - Microsoft Internet Explorer




Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Volter Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir Editar Discussão Real.com

Endereço http://www.imaginarium.com.br/

Links Bol BB 102 BT SA-UFSC CEP Hotmail AltaVista® MagnuShow CEF BUFSC BU CFH UFSC

IBEST iBESTMail estação radix opinião iBEST 3 abr, 20:03: Acordo para dívida do BCP deve ser anunciado em até 48 h Bradesco



imaginariu

CATÁLOGO?

INESQUECÍVEL

vivendo o presente

ENCONTRE

GANHE

Fale! • Franquia • Lojas • Vendas • Loja Virtual

Concluído

Internet

Iniciar Explorand... Imaginar... internet Im... Caixa de e... Promoção... 22:15

Imaginarium - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir Editar Discussão Real.com

Endereço <http://www.imaginarium.com.br/>

Links Bol BB 102 BT SA-UFSC CEP Hotmail AltaVista® MagnuShow CEF BUFCSC BU CFH UFSC

IBEST iBESTMail estação radix opinia iBEST Lido Bradesco

.. CATÁLOGO .. INESQUECÍVEL ENCONTRE GÂNHE

um presente

Sala de Estar  
Sala de Jantar  
Cozinha  
Bar  
Quarto  
Quarto de Criança  
Me  
Banheiros e Lavabos  
Escritório  
Varanda  
Jardim  
Pessoa:  
Todos os Presentes

- ADEGA CILINDRO
- ÁLBUM CÁ ESTOU
- ALMOFADA GOLFINHO
- ALMOFADA LOVE CAPRICHOSO
- ALMOFADA SAPO
- BARCO BEXIGA
- BOB RELAX
- CABIDEIRO ANDES
- CABIDEIRO ESPIRAL
- CABIDEIRO JS
- CABIDEIRO JJ
- CAIXA P/ TUDO G
- CAIXA P/ TUDO M
- CASTIÇAL 3 ESPIRAIS ZINCADO
- CASTIÇAL APAGÃO
- CASTIÇAL BRÁSILIA

FALE! FRANQUIA NEWS LOJAS VENDAS LOJA VIRTUAL

Localizando o site: compra.zip.net

Internet

Iniciar monografi... Não é pos... Imagina... internet Im... 10:44

Imaginarium - Microsoft Internet Explorer

COMPRAR ← ANTERIOR PRÓXIMO →

Produto: BOB RELAX

Preço: R\$ 10,30

Peso: 75g

Cor:

Outras cores: indefinido

Material: Madeira torneada.

Pintura: Verniz.


Dimensão: 15cm

Gostamos: Da simpatia, simplicidade e eficiência!

Orientações: Pressionar levemente os pézinhos do Bob na área a ser massageada. Diretamente na pele, use óleo essencial ao massagear.

Dicas: Deixe o clima rotar entre o bob, você e a pessoa a lhe massagear.

Observações:



Imaginarium - Microsoft Internet Explorer

COMPRAR ← ANTERIOR PRÓXIMO →

Produto: P/ CELULAR BOA VIDA

Preço: R\$ 14,80

Peso: 75g

Cor:

Outras cores: indefinido

Material: Ferro e tecido

Pintura:

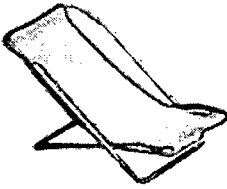
Dimensão: 8cm x 15cm x 8cm

Gostamos: De ter um local para deixar o celular descansando depois de um exaustivo dia de trabalho.

Orientações:

Dicas: Use também como porta controle remoto e deixe sempre à mão.

Observações:



Imaginarium - Microsoft Internet Explorer

COMPRAR ← ANTERIOR PRÓXIMO →

Produto: BOCA ICE VERMELHA


Preço: R\$ 6,40

Material: Resina.

Pintura: Pigmentação opaca.

Gostamos: Da sensualidade que tem essa boca.

Dicas: Coloque esse imã em cima de alguma foto, no lugar da boca, fica muito bacana.





UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

### **PROBLEMA DA PESQUISA**

A falta de informações quanto a relação entre a geração de idéias e o tempo livre nas organizações brasileiras

### **ENFOQUE DA PESQUISA – CASO EMPRESARIAL**

A empresa a ser pesquisada precisa ser criativa – Caso Imaginarium

### **OBJETIVO GERAL**

Pesquisar a relação entre a geração de idéias e o tempo livre na empresa Imaginarium.

### **REALIZAÇÃO**

Esta pesquisa, faz parte do trabalho de conclusão de curso em administração da UFSC, realizada pelo acadêmico Magnus Luiz Emmendoerfer, que busca levantar elementos e evidências que possam atingir o objetivo geral e resolver o problema da pesquisa, e para que isso se efetive, contará com o apoio e a colaboração de toda a equipe do Escritório de Criação da Imaginarium.

Para tanto, foram elaborados dois questionários, o principal, que trata especialmente da relação entre a geração de idéias e o tempo livre, e o segundo, que complementa o primeiro, no sentido de identificar os aspectos estimulantes e bloqueadores da criatividade organizacional.

Vocês terão 02 dias para responder, neste sentido os questionários serão recolhidos, impreterivelmente, no dia 04 de abril de 2002.

Logo, sejam sinceros e objetivos, pois a legitimidade dos elementos que irão revelar a relação entre a geração de idéias e o tempo livre da Imaginarium, serão resultados dessas atitudes.

Obrigado e Bom Questionário!

**Observação:** Os questionários são frente e verso.



Nº \_\_\_\_\_ Área de Atuação: \_\_\_\_\_ Entrevistado: \_\_\_\_\_

**Olá! Sou aluno da UFSC e estou fazendo uma pesquisa rápida sobre a relação entre a geração de idéias e o tempo livre na empresa Imaginarium. Sua colaboração e sinceridade serão muito importantes para a realização desta pesquisa. Obrigado e bom questionário!**

**Os dados presentes nesta pesquisa são de caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos**

1. Para você, o que é geração de idéias nas organizações?

---

---

---

2. E, o que é tempo livre?

---

---

---

3. Durante o seu tempo livre, longe do ambiente de trabalho, você já teve alguma idéia que teve aplicação em alguma coisa que você trabalha na empresa?      ( ) sim      ( ) não [Vá para a questão 07]

4. Caso afirmativo, a geração de idéias, FORA do ambiente de trabalho, mas aplicável a ele, ocorre sempre na mesma situação/momento?      ( ) sim - Cite o momento      ( ) não - Cite as situações (exemplos) vivenciados

---

---

---

---

5. Qual a frequência desta(s) situação(ções)?

- ( ) Diariamente                      ( ) 5 a 7 vezes por semana                      ( ) 3 a 5 vezes por semana  
( ) 1 a 3 vezes por semana                      ( ) 1 a 3 vezes por mês                      ( ) Foi só naquele momento

6. Na sua opinião, quais os fatores que influenciaram você a ter tido idéias FORA do ambiente de trabalho?

---

---

---



7. Durante o tempo de trabalho, você já teve alguma idéia que teve aplicação em alguma coisa que você trabalha na empresa? ( ) sim ( ) não [Vá para a questão 11]

8. Caso afirmativo, a geração de idéias, durante o tempo de trabalho, ocorre sempre na mesma situação/momento? ( ) sim - Cite o momento ( ) não - Cite as situações (exemplos) vivenciados

9. Qual a freqüência desta(s) situação(ções)?

- ( ) Diariamente ( ) 5 a 7 vezes por semana ( ) 3 a 5 vezes por semana  
( ) 1 a 3 vezes por semana ( ) 1 a 3 vezes por mês ( ) Foi só naquele momento

10. Na sua opinião, quais os fatores que influenciaram você a ter tido idéias DENTRO do ambiente de trabalho?

11. Quais qualidades abaixo que você destacaria como sendo sua? ( Assinale 8 qualidades )

- ( ) Ambição ( ) Autoconfiança ( ) Capacidade de Avaliação  
( ) Sensibilidade de percepção ( ) Coragem ( ) Capacidade de Elaboração  
( ) Flexibilidade ( ) Fluência em gerar idéias rápidas ( ) Humor  
( ) Imaginação ( ) formação autônoma de opinião ( ) Raciocínio lógico/quantitativo  
( ) Intuição ( ) Memória ( ) Originalidade  
( ) Persistência ( ) Outro. \_\_\_\_\_

12. Na sua opinião, a sua geração de idéias ocorre mais FORA ou DENTRO do ambiente de trabalho?

- ( ) FORA ( ) DENTRO

**FAVOR RESPONDER TODAS AS QUESTÕES - AGRADECEMOS A COLABORAÇÃO!**

Se houver interesse, mencione aqui suas Sugestões e Comentários  
em relação ao questionário/pesquisa como um todo

## ANEXO G – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO II

### ASPECTOS DO AMBIENTE DE TRABALHO QUE INFLUENCIAM A GERAÇÃO DE IDÉIAS

Este estudo acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina visa identificar elementos no ambiente de trabalho que influenciam a criatividade, na percepção das pessoas que estão realmente envolvidas no trabalho. Os resultados encontrados servirão como fonte de informações para que o pesquisador do referido estudo possa identificar barreiras e aspectos estimulantes do trabalho criativo na Imaginarium.

Este questionário é anônimo. A honestidade no preenchimento das respostas é de grande importância para que os resultados da pesquisa sejam realistas. Obrigado pela sua colaboração!

**A. Que aspecto do seu ambiente de trabalho você julga ser o principal fator que inibe a sua criatividade:**

1. \_\_\_\_\_ 2. ( ) Não sei 3. ( ) Nenhum aspecto inibe minha criatividade

**B. Que aspecto do seu ambiente de trabalho você julga ser o principal fator que estimula a sua criatividade:**

1. \_\_\_\_\_ 2. ( ) Não sei 3. ( ) Nenhum aspecto estimula minha criatividade

**Instruções para o preenchimento:** Para responder as frases a seguir utilize as definições apresentadas nessa tabela.

Nunca (N)	Às vezes (V)	Geralmente (G)	Sempre (S)
Nunca ou raramente a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Poucas vezes a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Geralmente a afirmação é verdadeira sobre o meu ambiente de trabalho, porém não acontece sempre nem com muita frequência.	Sempre ou com muita frequência a afirmação é verdadeira sobre o meu ambiente de trabalho.

Com que frequência as afirmativas abaixo são verdadeiras no seu ambiente de trabalho?

Eu tenho liberdade para decidir a maneira como eu executarei as minhas tarefas	N	V	G	S
Eu sinto que as tarefas que realizo são importantes	N	V	G	S
Eu tenho muita coisa para fazer em muito pouco tempo	N	V	G	S
Esta organização é altamente controlada pelos seus dirigentes	N	V	G	S
Meus colegas de trabalho e eu formamos um bom time	N	V	G	S
As tarefas que desempenho no meu trabalho são desafiadoras	N	V	C	S
Nessa organização, novas idéias surgem com frequência	N	V	G	S
Meu superior (ou seja, a pessoa a qual eu sou subordinado) esclarece quais são as minhas metas de trabalho	N	V	G	S
Nessa organização há um costume muito forte em fazer as coisas do modo como elas sempre foram feitas	N	V	G	S
Eu tenho tempo suficiente para executar as minhas tarefas	N	V	G	S
Eu me sinto pressionado em ter que executar as minhas tarefas da maneira que os outros dizem para eu fazê-las	N	V	G	S
De um modo geral, as pessoas nessa organização conhecem a visão da Instituição e compreendem o seu papel na concretização dessa visão	N	V	G	S
Existe um sentimento de confiança entre os meus colegas de trabalho mais próximos	N	V	G	S
As pessoas nessa organização são muito preocupadas em proteger "o seu espaço"	N	V	G	S
Existem muitas situações em que tenho que desviar a atenção do meu trabalho para atender outras solicitações	N	V	G	S
Novas idéias são estimuladas nessa organização	N	V	G	S
Eu e os meus colegas de trabalho mais próximos, discutimos as idéias uns dos outros de maneira construtiva	N	V	G	S

Nessa organização existe uma competição destrutiva entre as pessoas	N	V	G	S
Meu superior não sabe se relacionar bem com as pessoas	N	V	G	S
Eu não tenho liberdade para decidir que tarefas irei realizar	N	V	G	S
Há muita disputa pelo poder nesta organização	N	V	G	S
As pessoas do meu grupo de trabalho são abertas a novas idéias	N	V	G	S
Meu supervisor é, para mim, um bom modelo de profissional	N	V	G	S
O diretor desta Instituição espera que as pessoas realizem um trabalho criativo	N	V	G	S
No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudar umas as outras	N	V	G	S
Os procedimentos e a estrutura são muito formais nesta organização	N	V	G	S
As expectativas quanto aos resultados do trabalho das pessoas nesta organização, vai muito além daquilo que é possível ser realizado	N	V	G	S
Geralmente, eu consigo obter todos os recursos necessários para execução do meu trabalho	N	V	G	S
As expectativas do meu superior quanto ao meu trabalho não são claras	N	V	G	S
Nesta organização, as pessoas se preocupam quando recebem críticas negativas sobre o seu trabalho	N	V	G	S
As pessoas são reconhecidas por trabalhos criativos nessa organização	N	V	G	S
As tarefas que executo exigem o "melhor de mim"	N	V	G	S
Meu superior não faz um plano de trabalho adequado de nossas tarefas	N	V	G	S
Esta organização cobra bons resultados das tarefas que executo	N	V	G	S
Há um bom clima de trabalho nesta organização	N	V	G	S
No meu grupo de trabalho todos são bons (tem uma boa habilidade) em alguma coisa	N	V	G	S
As novas idéias são julgadas justamente nesta organização	N	V	G	S
Os dirigentes desta organização não querem que as pessoas ousem ou assumam riscos na execução das suas tarefas	N	V	G	S
No meu ambiente de trabalho diário, eu tenho uma sensação de controle sobre o meu próprio trabalho e minhas próprias idéias	N	V	G	S
Erros são aceitáveis nesta organização desde de que tenha havido um bom esforço na realização da tarefa	N	V	G	S
Nesta organização, as pessoas são estimuladas a resolver os problemas de forma criativa	N	V	G	S
Meu superior defende o meu grupo de trabalho dentro da organização	N	V	G	S
As pessoas nesta organização podem expressar idéias não usuais ou incomuns sem medo de serem ridicularizadas	N	V	G	S
Eu consigo obter todas as informações que eu preciso para desempenhar minhas tarefas	N	V	G	S
Os meus colegas de trabalho são comprometidos com a Instituição	N	V	G	S
Meu superior não se comunica bem com o meu grupo de trabalho	N	V	G	S
Eu recebo importantes sugestões dos meus colegas sobre o meu trabalho	N	V	G	S
Os procedimentos adotados nesta organização estimulam idéias criativas	N	V	G	S
As pessoas são estimuladas a ousar e a assumir riscos nessa organização	N	V	G	S
Eu tenho problemas para obter os materiais que necessito para a execução das minhas tarefas	N	V	G	S
Eu acho que a direção da organização é muito interessada no trabalho que realizo	N	V	G	S
As pessoas dessa organização criticam muito as novas idéias	N	V	G	S
Existe uma comunicação livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho	N	V	G	S
Meu superior demonstra confiança no meu grupo de trabalho	N	V	G	S
Eu me sinto pressionado para cumprir os prazos estabelecidos no meu trabalho	N	V	G	S
Meu superior valoriza contribuições individuais para o trabalho do grupo	N	V	G	S
Meu superior é aberto a novas idéias	N	V	G	S
As informações que eu necessito para o meu trabalho são facilmente obtidas	N	V	G	S
Outras áreas da organização "travam" o meu trabalho	N	V	G	S
Críticas não construtivas são muito freqüentes nessa organização	N	V	G	S