



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**TESE DE DOUTORADO**

**O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: Gerenciando o medo**

**MIRIAN TORQUATO**

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2017**



**MIRIAN TORQUATO**

**O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: Gerenciando o medo**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli,  
Dra.

Coorientadora: Prof<sup>a</sup> Vânia Ribas  
Ulbricht, Dra.

Florianópolis (SC)  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do  
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Torquato, Mirian

O Despertar da Criatividade: Gerenciando o medo / Mirian Torquato ; orientadora, Édis Mafra Lapolli ; coorientadora, Vânia Ribas Ulbricht. - Florianópolis, SC, 2017.

395 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Potencial criativo. 3. Criatividade. 4. Conhecimento. 5. Medo. 6. Autoconhecimento. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Ulbricht, Vânia Ribas. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

**MIRIAN TORQUATO**

**O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: Gerenciando o medo**

Tese julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de março de 2017

---

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.  
Coordenador do PPGEGC - UFSC

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora – PPGEGC/UFSC

---

Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.  
Examinador Externo / UNISUL

---

Prof. Áureo dos Santos, Dr.  
Examinador Externo / UNISUL

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Examinador Interno – PPGAU/UFSC

---

Prof. Francisco A. Pereira Fialho, Dr.  
Examinador Intgermo – PPGEGC

---

Prof. Gertrudes A. Dandolini, Dra  
Examinadora Interna – PPGEGC/UFSC



Dedico esta obra aos meus pais Gerty e Elsi, pois juntamente com o grande arquiteto do Universo, foram meus mestres para edificar todos os caminhos que até aqui trilhei, dando-me amor, apoio, cuidados, determinação e saber.

Ao meu filho Diego, ao meu irmão Jefferson e aos meus sobrinhos Davi e Arthur, por serem meus amores e razão do meu existir.





## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Édis Mafra Lapolli, pela amizade, carinho, competência e por, acima de tudo, "ENTENDER DE GENTE". Sou muito agradecida pelos seus ensinamentos em sala de aula, pelas orientações, impulsionando-me para que eu chegasse ao final deste trabalho com sucesso, e pelos ensinamentos de esperança, determinação e liberdade para a reconstrução da minha vida. É difícil aqui, em poucas palavras, expressar o quão ela é importante para mim.

À minha coorientadora, professora Vânia Ribas Ulbricht, pela amizade, apoio e contribuições neste trabalho.

Aos membros da Banca, Doutores: José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Áureo dos Santos, Pedro Antônio Melo, Francisco Antônio Pereira Fialho, Gertrudes Aparecida Dandolini, e Édis Mafra Lapolli pelas contribuições oferecidas que só enriquecem este trabalho. Sempre digo: *Muito melhor para o aluno ter seis cabeças pensantes de doutores competentes para aprimorar e deixar o trabalho mais redondinho.*

À minha família: meus pais Gerty e Elsi; meu filho Diego e minha nora Nathalia; meu irmão Jefferson, minha cunhada Michele e meus amados sobrinhos gêmeos Davi e Arthur, pelo apoio, amor, carinho, cuidado e esperança nos momentos mais difíceis que passei na minha vida. Pelo apoio, atenção e entendimento de minha ausência durante minha caminhada na vida acadêmica e elaboração deste trabalho.

Ao meu amado filho Diego, que sempre esteve presente nos momentos bons, mas, principalmente, nos momentos caóticos, quando foi o grande incentivador para a reconstrução da minha vida. Impossível aqui expressar meus agradecimentos e diversos sentimentos a este meu amigo, companheiro, confidente, amor da minha vida e que, por vontade e presente de Deus, é a razão do meu viver.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Ao amigo Airton, por sua ajuda em todas as dúvidas e encaminhamentos relacionados ao meu doutoramento junto à secretaria do Programa (PPGEGC).

Aos professores Francisco Antônio Pereira Fialho, Tarcísio Vanzin, meus queridos mestres, verdadeiros educadores que souberam transmitir seus conhecimentos com paixão, fontes de inspiração no meu projeto de Tese ao lembrar-me de suas falas sobre "Ser Humano e

Criatividade", e por sempre me receberem com um forte abraço, emanando boas energias.

Às professoras Ana Maria Benciveni Franzoni e Gertrudes Aparecida Dandolini, pela amizade e por facilitarem meu desenvolvimento na vida acadêmica.

As pessoas que participaram da pesquisa (aplicação dos questionários) pelo tempo disponibilizado.

Aos meus entrevistados pelo carinho e tempo que disponibilizaram em suas agendas para participarem da pesquisa. Gratidão pelo acolhimento e aprendizado que adquiri.

À Eva, pela atenção e auxílio na análise estatística e utilização do software SPSS e Lizete, por sua pronta disponibilidade na leitura e revisão da minha tese.

Aos amigos Luiz Vieira, Adão e Eder, pelo carinho e ajuda nos momentos que precisei dar andamento na minha pesquisa.

À Josi, pela ajuda, paciência e cuidado nos momentos angustiantes durante a pesquisa.

Às minhas amigas Inara e Vitória, pela amizade que se fortaleceu durante nossa caminhada desde o mestrado no PPGEGC, pelos vários encontros onde as produções de artigos eram o foco, pelos momentos de acolhida, e "alegres cafés".

Às minhas amigas e amigos do PPGEGC: Ana Lúcia, Juliana, Mariana, Christine, Feliciano, Roberto, Waldoir, César e Edson, pela amizade, comprometimento nos momentos de produção e alegria nos encontros. Aos demais colegas, pela amizade e oportunidade de crescimento na vida acadêmica.

Aos amigos do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPq, pelos momentos de estudo nas construções de artigos e alegrias nos encontros.

Ao DEINFRA, principalmente aos colegas, pela confiança no meu trabalho. Aos colegas da minha gerencia (GEREH), pela amizade e aprendizados na jornada de trabalho e a Ludmar, gerente de RH, pela amizade e compreensão da minha vida acadêmica. À Jozadake, minha estagiária, e Nattany, hoje assistente social, pelo carinho e companheirismo sempre presentes.

À Luciana (Lú), que sempre me acolheu com carinho, atenção e cafés em momentos alegres ou tensos.

Ao Eduardo, pelo carinho, paciência e cuidado em ministrar as aulas de atividades físicas conforme meu estado físico e emocional,

onde os alongamentos foram primordiais para meu bem-estar durante a elaboração da minha tese.

Às minhas primas Taty e Marina, pelo carinho e acolhida nos momentos difíceis e alegres durante esta minha caminhada.

Aos facilitadores de Biodanza® Susana e Laury, pelos ensinamentos e acolhimento nas minhas danças da vida e ao Orlando que, com sua sabedoria, alertou-me sobre a questão do meu “medo”.

À equipe "Terapia do Livro" do Núcleo Espírita Nosso Lar (NENL), pela acolhida, amorosidade, sensibilidade, doação e cuidado com minha mãe e com o fortalecimento do meu ser.

À Cida, por todos os momentos de amizade e cuidados e a todos os meus amigos, que, de uma maneira ou de outra, fazem parte de minha vida.

Sou grata a todos que, de forma direta ou indireta, foram presentes na minha vida, mas, principalmente, a DEUS, todos os anjos, santos, espíritos de luz e ao Universo... foi a eles... nesta sequência, que sempre dirigi meus pensamentos pedindo-lhes energia, fortalecimento, paciência, determinação, sabedoria, mas, principalmente, luz e saúde para caminhar no meu doutoramento e concluir minha Tese.



*“O sujeito que se abre ao mundo e aos outros inaugura com seu gesto a relação dialógica em que se confirma como inquietação e curiosidade, como inconclusão em permanente movimento na história”.*

(Paulo Freire)



TORQUATO, Mirian. **O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: Gerenciando o medo.** 2017. 395 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

## RESUMO

As organizações, na atual era do conhecimento, estão inseridas em um mercado altamente competitivo. Dessa forma, os colaboradores, capital intelectual organizacional, necessitam ser incentivados, na sua singularidade, no que se refere ao desenvolvimento de seus talentos, ou seja, devem ter oportunidades de aflorar o potencial criativo em suas ações cotidianas. Porém, existem fatores inibidores do potencial criativo que dificultam o processo criativo organizacional. Muitas vezes, o medo do fracasso aterroriza as pessoas e, portanto, pode ser considerado um dos maiores obstáculos ao sucesso criativo. Há estudiosos no assunto que sustentam a ideia de que, para a expressão dos talentos humanos, há a necessidade de um trabalho de autoconhecimento em que as pessoas possam entrar em contato com seus medos para o entendimento da possibilidade do caminhar juntos (pessoa/medo) na jornada do processo criativo ou para a construção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, gerando a confiança necessária para geração de novas ideias, surgimento da criatividade e consequente inovação. Neste contexto, esta tese tem por objetivo analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo. O procedimento metodológico para fins a que se propõe este estudo seguiu a linha da Pesquisa Qualitativa e procedimentos de Pesquisa Quantitativa, de cunho Exploratório e Descritivo, sendo que na sua trajetória utilizou instrumentos como questionário, análise estatística, entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. Como resultado desta pesquisa, a partir da análise qualitativa, das sugestões dos participantes da pesquisa para trabalhar o medo das pessoas na vida pessoal e/ou profissional; da análise quantitativa e do conhecimento acadêmico, profissional e pessoal da autora, foram elaboradas recomendações e sugestões de intervenções vivenciais que trabalham o medo para facilitar a confiança criativa às pessoas em seus processos criativos, ou seja, facilitar o despertar do potencial criativo, as capacidades que têm de ter novas ideias e coragem para testá-las na busca da inovação nos processos criativos. Os resultados apresentados contribuem para o processo de desconstrução e consequente construção

de novos conhecimentos, habilidades e atitudes por meio da geração da confiança criativa tão necessária à expressão dos talentos inerentes ao ser humano. As sugestões apontadas exigem mudanças no comportamento e na cultura das pessoas, mas, sobretudo no contexto organizacional, pois sendo os colaboradores capital intelectual organizacional, se faz necessário que sejam estimulados na sua singularidade a expressar seu talento em um ambiente interno, como práticas vivenciais que favoreçam o autoconhecimento com a presença de incentivos e desafios para que, assim, a criatividade possa florescer.

**Palavras-chave:** Potencial Criativo; Criatividade; Conhecimento; Medo.



TORQUATO, Mirian. **THE AWAKENING OF CREATIVITY: Managing the fear**. 2017. 395 fs. Thesis (Doctorate in Engineering and Knowledge Management) – Program of Post-graduation in Engineering and Knowledge Management.. Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

## ABSTRACT

Businesses, in the current era of knowledge, are inserted in a highly competitive market, so that employees, the intellectual capital of organizations, need to be encouraged, in their individuality, regarding the development of their talents, that is, there must be opportunities to flourish the creative potential in their daily actions. However, there are inhibiting factors of the creative potential that hinder the organizational creative process. Often, fear of failure terrifies people, and therefore can be considered one of the greatest obstacles to creative success. There are scholars on the subject who hold the idea that, for the expression of human talents, there is a need for a work of self-knowledge in which people can get into contact with their fears, in order to understand the possibility of walking together (person/fear) in the the journey of the creative process, or for the construction of new knowledges, skills and attitudes, creating the confidence necessary to generate new ideas, for the emergence of creativity and consequent innovation. In this context, this thesis aims to analyze the factors that limit the creative potential of individuals faced with fear. The methodological procedure, for the purposes of this study, followed the line of Qualitative , as well as Quantitative Research procedures, with Exploratory and Descriptive nature, and in its trajectory it used instruments such as questionnaire, statistical analysis, semi-structured interview and content analysis. As a result of this research, from the qualitative analysis, from the suggestions of the participants of the research to work the fear of individuals, in their personal and/or professional life and from the quantitative analysis and the academic, professional and personal knowledge of the author, this thesis outlines recommendations and suggestions of experiential interventions that work with fear in order to facilitate creative confidence in people in their creative processes, that is, to facilitate the awakening of creative potential, the capacities to have new ideas and the courage to test them in the search of innovation in creative processes. The results contribute to the process of

... action and consequent construction of new knowledges, skills and attitudes through the development of creative confidence, which is very much necessary for the expression of talents inherent to the human being. Such suggestions demand changes in behavior and culture of people, but especially in the organizational context, because, given that employees are the organizational intellectual capital, it becomes necessary for them to be stimulated in their individuality to express their talent in an internal environment, as experiential practices that favor self-knowledge with the presence of incentives and challenges so that creativity can flourish.

**Keywords:** Creative Potential; Creativity; Knowledge, Fear.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de trabalho-----	48
Figura 2 - Minotauro-----	74
Figura 3 - Shiva: Deus supremo do hinduísmo - "o Destruidor" ou "o Transformador"-----	86
Figura 4 - Dado, informação, conhecimento e competência----	101
Figura 5 - Ativos do Conhecimento Organizacional-----	103
Figura 6 - Conhecimento como um novo fator de produção----	104
Figura 7 - Quatro modos de conversão do conhecimento-----	106
Figura 8 - As quatro fases do Ba-----	108
Figura 9 - Mapa mental da pesquisadora - Trabalhando o Medo-----	118



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Estudos sobre Conhecimento, Criatividade e Inovação no PPGEGC-----	46
Quadro 2 -	Características essencialmente humanas-----	57
Quadro 3 -	Conceitos de estudiosos sobre a criatividade-----	61
Quadro 4 -	Pensamentos para gerenciar uma cultura criativa--	69
Quadro 5 -	Lista dos itens avaliados no questionário-----	122
Quadro 6 -	Objetivos das perguntas do roteiro – Categoria Potencial Criativo-----	176
Quadro 7 -	- Objetivos das perguntas do roteiro – Categoria Criatividade-----	176
Quadro 8 -	Objetivos das perguntas do roteiro – Categoria Conhecimento-----	177
Quadro 9 -	Objetivos das perguntas do roteiro – Categoria Medo-----	177
Quadro 10 -	Objetivos das perguntas do roteiro – Categoria Liderança-----	178
Quadro 11 -	Objetivos das perguntas do roteiro – Categoria Autoconhecimento-----	179



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Idade e Tempo de Serviço relativo aos Grupos 1 e 2-----	127
Gráfico 2 –	Escolaridade relativa aos Grupos 1 e 2-----	129
Gráfico 3 –	Pontuações referentes aos itens do fator Potencial Criativo, apresentadas pelos Grupos 1 e 2-----	131
Gráfico 4 –	Pontuações referentes aos itens do fator Criatividade, apresentadas pelos Grupos 1 e 2-----	136
Gráfico 5 –	Pontuações referentes aos itens do fator Conhecimento, fator apresentadas pelos Grupos 1 e 2-----	143
Gráfico 6 –	Pontuações referentes aos itens do fator Medo, apresentadas pelos Grupos 1 e 2137-----	150
Gráfico 7 –	Pontuações referentes aos itens do Liderança, apresentadas pelos Grupos 1 e 2-----	158
Gráfico 8 –	Pontuações referentes aos itens do fator Autoconhecimento, apresentadas pelos Grupos 1 e 2-----	159





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Distribuição da idade e tempo de serviço dos participantes-----	127
Tabela 2 –	Distribuição da idade e tempo de serviço dos participantes-----	128
Tabela 3 –	Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Potencial Criativo---	130
Tabela 4 –	Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao Fator Potencial Criativo--	132
Tabela 5 –	Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Criatividade-----	134
Tabela 6 –	Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Criatividade-----	136
Tabela 7 –	Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Conhecimento-----	140
Tabela 8 –	Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto Conhecimento----	143
Tabela 9 –	Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Medo-----	147
Tabela 10 –	Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Medo-----	151
Tabela 11 –	Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Liderança-----	156
Tabela 12 –	Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Liderança-----	159
Tabela 13 –	Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Autoconhecimento--	162
Tabela 14 –	Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Autoconhecimento--	165
Tabela 15 –	Pontuações relativas aos itens que evidenciam uma diferença importante entre os grupos (1 e 2)-----	170



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEPs - Comitês de Ética em pesquisa

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS - Conselho Nacional de Saúde

IDEO – International Design and Consulting Firm

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PPGEGC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

SECI – Socialização, Explicitação, Combinação, Internalização

TI – Tecnologia da informação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b> -----	33
<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> -----	<b>41</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA-----	41
1.2	OBJETIVOS-----	43
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> -----	43
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> -----	43
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO-----	43
1.4	ESCOPO DA PESQUISA-----	44
1.5	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)-----	45
1.6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS-----	46
<b>1.6.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa</b> -----	49
1.7	ASPECTOS ÉTICOS-----	51
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO-----	52
<b>2.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> -----	<b>55</b>
2.1	POTENCIAL CRIATIVO-----	55
<b>2.1.1</b>	<b>O homem e suas potencialidades para agir no mundo</b> -----	56
<b>2.1.2</b>	<b>O potencial criativo e o contraponto de estudiosos--</b>	59
2.2	CRIATIVIDADE-----	61
<b>2.2.1</b>	<b>Abordagem conceitual</b> -----	61
<b>2.2.2</b>	<b>Fatores inibidores ao processo criativo</b> -----	64
2.2.2.1	O papel dos gestores para a expressão dos talentos humanos no contexto organizacional-----	67
<b>2.2.3</b>	<b>O medo</b> -----	72
2.2.3.1	Fatores vinculados ao medo que inibem a criatividade-----	76
2.2.3.2	Autoconhecimento e a questão do medo no processo criativo-----	80
<b>2.2.4</b>	<b>Despertando a criatividade - abordagens centradas no ser humano</b> -----	87
2.2.4.1	Design Thinking-----	87
2.2.4.2	Socioterapia-----	89
2.2.4.3	Biodanza@-----	91
2.2.4.4	Psicodrama-----	92

2.2.4.5	Jogos teatrais-----	94
2.2.4.6	Eneagrama-----	96
2.2.4.7	Arteterapia-----	97
2.3	CONHECIMENTO-----	99
<b>2.3.1</b>	<b>Conhecimento organizacional e criatividade-----</b>	<b>102</b>
2.3.1.1	Empreendedorismo no processo criativo individual e grupar dos colaboradores das organizações-----	109
2.3.1.1.1	<i>Empreender em grupos criativos para o processo de criação do conhecimento-----</i>	112
2.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO-----	115
<b>3.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: dados quantitativos-----</b>	<b>121</b>
3.1	DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO-----	121
<b>3.1.1</b>	<b>Pré-teste e ajuste do questionário-----</b>	<b>121</b>
3.2	COLETA DOS DADOS QUANTITATIVOS-----	122
<b>3.2.1</b>	<b>Caracterização dos participantes-----</b>	<b>126</b>
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA-----	129
<b>3.3.1</b>	<b>Fator: Potencial Criativo-----</b>	<b>130</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Fator: Criatividade-----</b>	<b>133</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Fator: Conhecimento-----</b>	<b>139</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Fator: Medo-----</b>	<b>146</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Fator: Liderança-----</b>	<b>155</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Fator: Autoconhecimento-----</b>	<b>161</b>
3.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO-----	168
<b>4.</b>	<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: dados qualitativos-----</b>	<b>175</b>
4.1	DESENVOLVIMENTO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA-----	175
<b>4.1.1</b>	<b>Pré-teste e ajuste do roteiro da entrevista semiestruturada-----</b>	<b>180</b>
4.2	COLETA DOS DADOS QUALITATIVOS-----	180
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização dos participantes-----</b>	<b>180</b>
4.2	TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS-----	180
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização dos participantes-----</b>	<b>180</b>
4.3	TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS-----	180
<b>4.3.1</b>	<b>Análise de conteúdo-----</b>	<b>181</b>
4.3.1.1	Categoria Potencial Criativo-----	181
4.3.1.1.1	<i>Subcategoria Aspectos Cognitivos-----</i>	181
4.3.1.1.2	<i>Subcategoria Autorrealização-----</i>	188
4.3.1.1.3	<i>Subcategoria Ambiente Organizacional-----</i>	190

4.3.1.2	Categoria Criatividade-----	193
4.3.1.2.1	<i>Subcategoria Necessidade de inovar</i> -----	193
4.3.1.2.2	<i>Subcategoria Liberdade de expressão</i> -----	196
4.3.1.2.3	<i>Subcategoria Novo conhecimento</i> -----	198
4.3.1.2.4	<i>Subcategoria Obstáculos</i> -----	200
4.3.1.3	Categoria Conhecimento-----	205
4.3.1.3.1	<i>Subcategoria Espaço Cognitivo</i> -----	206
4.3.1.3.2	<i>Subcategoria Comunicação</i> -----	210
4.3.1.3.3	<i>Subcategoria Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento</i> -----	213
4.3.1.3.4	<i>Subcategoria Capacitação</i> -----	216
4.3.1.4	Categoria Medo-----	219
4.3.1.4.1	<i>Subcategoria Confiança</i> -----	220
4.3.1.4.2	<i>Subcategoria Clima organizacional</i> -----	222
4.3.1.4.3	<i>Subcategoria Tomada de decisão</i> -----	224
4.3.1.4.4	<i>Subcategoria Fracasso</i> -----	226
4.3.1.4.5	<i>Subcategoria Obstáculos</i> -----	228
4.3.1.5	Categoria Liderança-----	231
4.3.1.5.1	<i>Subcategoria Barreiras</i> -----	231
4.3.1.5.2	<i>Subcategoria Poder</i> -----	234
4.3.1.5.3	<i>Subcategoria Liberdade/ Flexibilidade</i> -----	237
4.3.1.5.4	<i>Subcategoria Reconhecimento</i> -----	240
4.3.1.5.5	<i>Subcategoria Incentivo ao intraempreendedorismo.....</i>	242
4.3.1.6	Categoria Autoconhecimento-----	244
4.4.1.6.1	<i>Subcategoria Autoconfiança</i> -----	244
4.3.1.6.2	<i>Subcategoria Reflexão</i> -----	247
4.3.1.6.3	<i>Subcategoria Diálogo</i> -----	249
4.3.1.6.4	<i>Subcategoria Mudança</i> -----	252
4.3.1.6.5	<i>Subcategoria Novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes</i> -----	254
4.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO-----	258
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS----</b>	<b>265</b>
5.1	CONCLUSÕES-----	265
5.2	RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES DIRECIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL CRIATIVO E QUE POTENCIALIZAM A CONFIANÇA CRIATIVA FRENTE AO MEDO-----	269
<b>5.2.1</b>	<b>Descrição das ações direcionadas ao desenvolvimento do potencial criativo e que</b>	

	<b>potencializam a confiança criativa frente ao medo--</b>	<b>270</b>
5.2.1.1	Criar espaço cognitivo-----	270
5.2.1.2	Oferecer cursos de capacitação-----	271
5.2.1.3	Possibilitar abordagens centradas no ser humano-----	272
5.2.1.4	Promover a comunicação-----	276
5.2.1.5	Incentivar e promover atividades físicas-----	278
5.2.1.6	Incentivar a leitura e debates sobre temas de filmes relacionados ao autoconhecimento e medo-----	279
5.2.1.7	Proporcionar atividades para o contato com mente, corpo e espírito-----	280
5.2.1.8	Realizar Atividades lúdicas-----	281
5.2.1.9	Reflexões a partir de aconselhamentos dos entrevistados-----	282
5.3	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS-----	283
	<b>REFERÊNCIAS-----</b>	<b>285</b>
	<b>APÊNDICES-----</b>	<b>301</b>
	<b>ANEXOS-----</b>	<b>385</b>



## CONTEXTUALIZAÇÃO

No mundo do trabalho, a competitividade está cada vez mais acirrada e, portanto, as organizações, na atual era do conhecimento, são obrigadas a repensar suas formas de atuação e a inovação se faz necessária para as organizações continuarem competitivas. O advento de novas tecnologias gerou e tem gerado alterações na concepção do trabalho, o que, de certa forma, produziu um repensar em termos das habilidades requeridas para o efetivo desempenho profissional, melhor qualidade da mão de obra e, conseqüentemente, melhor qualidade do produto.

Carvalho (1999, p. 90) afirma que:

O organismo do trabalhador não é um motor banal submetido a um só tipo de excitação. Ele deve gerenciar, ao mesmo tempo, excitações exteriores e interiores. O trabalhador não chega ao seu trabalho como uma máquina nova. Ele tem uma história pessoal, que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações e de suas necessidades psicológicas.

Nos últimos anos, os biólogos e ecologistas têm trocado a metáfora da hierarquia pela da rede e compreenderam que as parcerias, ou seja, a tendência dos organismos de associarem-se, estabelecerem vínculos, cooperarem uns com os outros são sinais característicos da vida. O ato de dar vida às organizações humanas, pelo fortalecimento de sua própria estrutura, aumenta-lhes a flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizado, como também aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que compõem a organização, que vão tomando contato com essas qualidades, por si mesmos. Em outras palavras, a valorização da vida e da auto-organização fortalece e capacita o indivíduo. É necessário criar ambientes sadios de trabalho, sob os pontos de vista mental e emocional, em que as pessoas se sintam apoiadas na busca de realização dos seus próprios objetivos e não tenham de sacrificar a própria integridade a fim de atender às exigências da organização.

Tal situação implica ao homem buscar o autoconhecimento, para conectar suas habilidades e possibilidades de criação à sua vida pessoal e profissional. O conhecimento não se dá, portanto, somente

pela via racional, mas pelo corpo, que abre caminhos ao inacessível, tornando os homens capazes de liberar o talento e a criatividade inerentes em cada um, sempre num processo de construção de novas habilidades, atitudes e conhecimentos.

É por meio do trabalho que o homem se afirma como um ser que dá respostas prático-conscientes aos seus carecimentos, às suas necessidades. O trabalho é, pois, o selo distintivo da atividade humana. Primeiro, porque o homem é o único ser que, ao realizar o trabalho, é capaz de projetar, antecipadamente, na sua mente, o resultado a ser obtido, mas o homem, também, é o único ser que é capaz de criar meios e instrumentos de trabalho, afirmando essa atividade caracteristicamente humana. É pelo trabalho que as necessidades humanas são satisfeitas, ao mesmo tempo em que, o trabalho cria outras necessidades (IAMAMOTO, 1998, p. 60).

As organizações precisam ter sua gestão alinhada ao tripé – pessoas, processos e tecnologia, para o desenvolvimento de um ambiente em que as pessoas possam criar, compartilhar, usar e disseminar o conhecimento no ambiente organizacional, o qual, gerido de forma eficiente, possa, posteriormente, ser utilizado como estratégia e diferencial competitivo.

Neste contexto e resgatando minha história de vida profissional, considero que, ao ingressar como assistente social em um órgão do estado de Santa Catarina, trilhei caminhos de descobertas e possibilidades de transformação na profissão, pois percebi que os objetivos do órgão eram estabelecidos e concretizados por uma política de ação estabelecida pelo governo do Estado e, muitas vezes, o corpo funcional não se sentia inserido ou envolvido no processo de trabalho. Limitava-se a prestar seus serviços conforme determinações e ou obrigatoriedade. Na verdade, eram pessoas com grande conhecimento das suas funções, pessoas que dedicaram uma vida inteira ao órgão, mesmo nas funções mais simples, técnicos especializados nas mais diversas áreas e que, muitas vezes, sentiam-se tolhidos, “acuados”, desvalorizados e desmotivados.

Assim, senti uma forte necessidade de rever as ações do assistente social nas organizações, já que na universidade, enquanto aluna de graduação (Serviço Social/UFSC-1980/1984), senti uma forte

identificação com o método fenomenológico, pois, através deste, aprendi que o ser humano é capaz de transformar suas ações no cotidiano a partir da sua transformação interna. E foi a partir dessa concepção e do princípio da autodeterminação, como referencial teórico, que percebi o quanto poderia mudar as ações do Serviço Social, rever metodologias, redefinir objetivos, buscando assumir um novo compromisso com o servidor, contribuindo para tornar mais humana e produtiva a sua existência profissional. Portanto, procurei descobrir alternativas de ação para intervir de forma criativa e inovadora e romper com métodos tradicionais de intervenção profissional.

Por esses motivos, aliados a outros, inclusive de ordem pessoal, é que busquei capacitar-me em trabalhos alternativos que pudessem contribuir para o processo de mudança das pessoas, ou seja, contribuir para uma nova maneira de ver, pensar, agir e ser na vida, frente às adversidades do cotidiano.

E foi nessa busca por ações criativas, que conheci a Biodanza® e a Socioterapia e passei a utilizá-las e a creditá-las como técnicas de desenvolvimento humano no contexto das organizações. Tanto a Biodanza® como a Socioterapia, em suas metodologias, visam o autoconhecimento, o despertar dos potenciais inerentes ao homem. Nas diversas modalidades de expressão dos potenciais humanos, Toro (2002) agrupou cinco Linhas de Vivências e as denominou de Vitalidade, Sexualidade, Criatividade, Afetividade e Transcendência, estas se entrelaçam e se influenciam mutuamente, para gestar o desenvolvimento integral do ser humano.

Dentre tais linhas, destaca-se a criatividade como foco do meu estudo para o entendimento dos fatores que inibem o processo de criação, seja em nível pessoal e/ou organizacional. A linha da Criatividade está ligada ao instinto de exploração e aos impulsos de inovação presentes nos organismos vivos.

Toro (2002, p. 88) considera que:

se o ato de viver é uma sutil manifestação do prodigioso movimento de um universo biologicamente organizado e em criação permanente, a criatividade pode ser considerada uma extensão dessas formas biocósmicas que se exprimem por meio de cada indivíduo. Nós somos ao mesmo tempo a mensagem, a criatura e o criador.

Pasinatto (2007, p. 59) diz que:

Criatividade tem relação com a necessidade intrínseca de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades de cada um de ser autor e protagonista de sua existência. Ser criativo é usufruir, é viver a configuração singular de ser como desenho único de perceber o mundo e de expressar o que sentimos nas mais diversas formas.

Acredito no potencial criativo do homem e que nascemos com ele, porém, muitas vezes, é inibido no contexto familiar ou profissional. Em meu livro "**Socioterapia**: um caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional" lançado em 2008 (Editora Pandion), já fazia referência ao que penso e internalizo sobre as possibilidades infinitas de criação do homem, ao escrever que:

Acredito no ser humano como força propulsora para um mundo melhor. Ele é único, genuíno, porém, aprende, muda, evolui e se transforma. No mundo das organizações, o investimento nas pessoas é fundamental. É necessário qualificá-las para que possam tornar as relações sociais mais saudáveis, harmoniosas, produtivas e felizes (SILVA TORQUATO, 2008, p. s/p).

É fato que, em função da evolução de sua espécie, o homem foi desenvolvendo seus conhecimentos, ajustando-os às suas necessidades de sobrevivência. Desde a caça, a pesca, a utilização do fogo, o pastoreio e a agricultura, o homem diversificou o seu conhecimento e possibilitou seu progresso, com grandes invenções e revoluções na sua caminhada, passando por várias eras de desenvolvimento que culminou com a chegada da Era do Conhecimento. Assim, embora o conhecimento seja uma criação do indivíduo, sua expansão só acontece nas relações sociais. Capra (2005, p. 127) argumenta que:

A compreensão sistêmica da vida e da cognição demonstra, de maneira bem clara, que o aprendizado das organizações tem aspectos individuais e sociais. [...] a tendência generalizada de considerar o conhecimento como uma entidade

independente das pessoas e do contexto social – uma “coisa” que pode ser reproduzida, transferida, quantificada e comercializada – só pode prejudicar o aprendizado das organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41):

O conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Portanto, o ser humano é o personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do contexto no qual ele está inserido, porém, com o atual modelo da sociedade em que o mercado está, cada vez mais, atrelado às novas tecnologias requer as organizações saber usar o conhecimento, para buscar diferencial competitivo no seu capital intelectual, transformando-o em conhecimento organizacional.

Para isso, é necessário buscar sinergia entre a organização e o indivíduo, de maneira a viabilizar, através de atividades que façam uso intensivo do conhecimento, ações estratégicas relacionadas à inovação e à tomada de decisões.

Sendo a criatividade inerente ao indivíduo e necessária às organizações que, a partir de seu exercício, poderão inserir no mercado produtos/serviços inovadores, conquistar novos rumos e mercados, exercendo diferencial competitivo, então se faz necessário que os colaboradores, capital intelectual organizacional, sejam estimulados na sua singularidade a expressar seu talento para a geração de novas ideias e consequente criação de produtos e serviços inovadores. A criatividade também dependerá em larga escala das características do ambiente interno, como práticas interpessoais, sistemas de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos colaboradores.

Gramigna (1993, p. 41) corrobora essa ideia dizendo que:

O momento é favorável para reforçarmos nossas práticas nas empresas, visando resgatar o homem em sua essência. Acredito que, se usarmos

instrumentos que permitam ao homem a autodescoberta de seu potencial criativo, suas habilidades e sua riqueza, podemos transformar nossas vidas nas empresas. [...] temos o poder da transformação. E transformação é ação.

Para Ulbricht e Vanzin (2010), a criatividade é o motor que impulsiona a sociedade pós-moderna e é um processo nada aleatório, decorrente da passagem da fantasia à realização. Ela se converte em um bem intangível de valor inestimável na composição da vantagem competitiva demandada pelo mercado. As organizações que as compreendem e criam estímulos para motivar a criatividade em seus colaboradores, obtêm como resultado um processo cognitivo, que conduz, com toda a certeza, a resultados cada vez mais satisfatórios. Por ser uma construção complexa, envolve também componentes afetivos (SOEIRO-DE-SOUZA et al., 2011).

Os autores Ulbricht e Vanzin (2010, p. 45) afirmam também que:

A bibliografia que apoia a disciplinaridade da Criatividade, em especial Carr (1997), Lubart (2007), Ostrower (1996), Predebon (2005), Teixeira (2002), Antunes (2000) Boden (1999) e outros, apresenta diferentes técnicas de desenvolvimento da Criatividade, como o brainstorming, método 635, brainwriting, Scaence, técnica dos seis chapéus e outras.

Durante este meu doutoramento no PPGEGC, dentre muitas disciplinas cursadas (24 créditos), procurei matricular-me nas disciplinas: Criatividade; Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo; Teoria Geral de Sistemas; Gestão da Inovação na prática das empresas e Design Thinking. Tive a oportunidade de absorver conhecimentos sobre conceitos e técnicas de criatividade, os processos que envolvem a inovação, como, também, construções de artigos publicados em congresso internacionais, jornal internacional e revista nacional, capítulos de livro, ou seja, enquanto aluna, trilho caminhos numa busca incessante de novos conhecimentos para entender melhor as questões que envolvem a criatividade no contexto das organizações.

Na verdade, durante os estudos realizados, percebi que existem inúmeras técnicas apresentadas na literatura para o desenvolvimento da

criatividade. Porém, como afirma Alencar (1996), muitos são os fatores que influenciam a criatividade. Alguns fatores estão no ambiente externo e outros no interior da própria pessoa. A autora considera, ainda, que além dos atributos de personalidade, habilidades cognitivas e motivação, um aspecto que seguramente não deve ser esquecido diz respeito aos bloqueios mentais, que dificultam ao indivíduo tirar proveito de seu potencial para criar. Tais bloqueios estão relacionados à Cultura da Criatividade, Bloqueios Mentais, Barreiras Perceptuais e Barreiras Emocionais e que o medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches faz com que indivíduos deixem suas ideias morrerem, bem como o medo do fracasso e de cometer erros.

Tran (2010) considera que um clima emocional do medo pode ser desagradável para os colaboradores e a organização como um todo, mas também pode levar a implicações positivas, pois uma aversão ao risco pode ter consequências positivas se bem conduzidas e planejadas em empreendimentos desafiadores, para evitar estratégias arriscadas, ou para considerar possíveis ameaças a sério. Assim, Toro (1987) diz que o desafio aos nossos medos existenciais (medo da catástrofe, medo de ser suplantado, medo do sobrenatural, medo da morte, entre outros) constitui uma ação concreta heroica, que revela certo nível de maturidade e, portanto há a necessidade do autoconhecimento das pessoas para o entendimento de suas vidas na conjuntura em que estão inseridas.

Neste contexto, entendo que trabalhos vivenciais podem contribuir para a tomada de consciência das pessoas sobre seus poderes de destruição de processos internos mal elaborados para construir ou reconstruir novos processos nas suas vidas cotidianas, mesmo que o medo esteja lhes acompanhando, já que é inerente ao ser humano.

Maturana (1999) ressalta que nenhum pesquisador investiga aquilo que não existe emocionalmente em sua jornada pela terra, ou seja, que a centralidade do que desejamos conhecer está pautada em nossas vivências cotidianas, especialmente naquelas que legaram maiores sentidos para mover a busca pela compreensão. Para o autor, o conhecimento é construído na implicação existencial do viver do sujeito que cria e interpreta sua trajetória, por isso, este conhecimento é sempre interessado, mesclado por objetividades entre parênteses e por subjetividades emocionadas.

Finalizo esta contextualização com a afirmação de Runco (2007), ao considerar que toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de

desenvolvê-lo, pois há diversos fatores que influenciam no desenvolvimento ou na inibição da criatividade, tais como: família, escola, ambiente de trabalho, contexto sociocultural e saúde.

E reitero minhas palavras: “É preciso investir nas pessoas, pois, ao se moverem nas suas relações e ações cotidianas, são detentoras do poder de criação e inovação e são o verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas” (SILVA TORQUATO, 2010, p. 59).



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações, na atual era do conhecimento, estão inseridas em um mercado competitivo. Assim, aparece a necessidade de inovação como uma nova forma de gestão organizacional, pois inovar significa adotar e implementar ideias, no que se refere a processos, produtos e serviços, respondendo possíveis ameaças e oportunidades organizacionais, transformando a realidade das organizações que fazem a opção por inovar.

Entende-se que “criar conhecimento” é um jeito diferente de dizer “inovar” e que o despertar da criatividade contribui para agregar novos conhecimentos derivados das diferentes percepções individuais, novas ideias e, conseqüentemente, a inovação no contexto organizacional.

Dessa forma, os colaboradores, capital intelectual organizacional, necessitam ser incentivados, na sua singularidade, no que se refere ao desenvolvimento de seus talentos, ou seja, devem ter oportunidades de aflorar o potencial criativo em suas ações cotidianas.

Para o tema em questão, foram utilizadas estratégias de busca para obtenção de resultados que poderiam se ajustar, tais como relevância, estado da arte e possíveis hiatos. Feita uma revisão bibliográfica fundamentada por revisão sistemática nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e ampla pesquisa bibliográfica, foi possível a leitura de inúmeros artigos, livros, dissertações e teses, onde os autores deixam claro a importância da criatividade nas organizações e que competências individuais são necessárias para a introdução de inovações no trabalho.

Porém, ao se encontrar achados referenciando a questão do medo como fator inibidor ao processo criativo, não houve registro de publicações demonstrando de que maneira podem-se trabalhar os fatores que inibem o desenvolvimento do potencial humano, já que este é inerente ao próprio ser e, muitas vezes, está “adormecido” por sentimentos de insegurança.

Alencar (1996, p. 72) diz que:

O medo do fracasso e de cometer erros é, possivelmente, o bloqueio emocional mais frequente [...] esse medo tem origem em experiências nos primeiros anos de vida, quando a criança aprende a buscar sempre a segurança e a evitar situações que possam redundar em perdas ou sensações de fracasso.

Toro (1987, p. 66), diz que "Os grandes medos humanos constituem as fronteiras reais de cada existência. Assim, o crescimento é um processo com características únicas e está limitado pelas fronteiras de medos que se originaram na infância". Seguindo os pressupostos do autor, "originalmente o medo é uma reação instintiva a perigos reais, vinculada às respostas de luta, fuga e evitação. O medo, portanto, é um mecanismo de sobrevivência" (TORO, 1987, p. 75-76). Porém, o autor coloca que a cultura, com todas as normas, ideologias e tabus, cria uma superestrutura de medos fictícios determinando, assim, o comportamento humano, e a raiz de todos os medos é a perda da identidade.

Ainda segundo Toro (1987, p. 76):

o medo de perder a identidade obstrui a criatividade e a expressão dos próprios potenciais e lista uma série de medos diretamente vinculados ao medo de perder a identidade, tais como: medo da morte, medo da loucura, medo do orgasmo, medo de expressar os próprios potenciais, medo do abandono, medo de sair dos padrões convencionais e medo da autoridade.

Assim, considera-se relevante um trabalho de autoconhecimento em que as pessoas possam entrar em contato com seus medos para o entendimento da possibilidade de caminhar juntos (pessoa/medo) na jornada do processo criativo e ou resoluções criativas.

Diante do exposto, a pergunta a ser respondida nessa pesquisa é a seguinte:

**Como gerenciar o medo na condição de obstáculo ao despertar do potencial criativo do Ser Humano?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, na literatura, os fatores vinculados ao medo que inibem a criatividade.
- Identificar, nas pesquisas realizadas, os fatores vinculados ao medo que influenciam nos trabalhos de grupos criativos à luz da teoria.
- Identificar na literatura, abordagens centradas no ser humano que despertam a criatividade e potencializam a confiança criativa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O reconhecimento do indivíduo passou a ser um novo momento para a civilização, como personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do grupo em cujo processo ele está inserido.

São as pessoas que detêm a capacidade de acumular experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) e podem aplicar as inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado) e se beneficiar das tecnologias da informação.

Portanto, o tema estudado justifica-se por sua importância, pois, atualmente, estão emergindo novas formas organizacionais que colocam as pessoas em um circuito de *feedback* em que suas sensações, ideias e raciocínios devem ser percebidos, apreciados e atualizados de forma mais rápida e natural. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, intenções e objetivos se tornam conceitos organizacionais tão fundamentais.

A criatividade é um tema relativamente novo enquanto mecanismo que conduz a organização para o diferencial competitivo e

novas formas de trabalhar tal questão, por meio de técnicas e métodos. Porém, no contexto das organizações existem fatores inibidores do potencial criativo que dificultam o processo criativo organizacional. Após o processo de revisão sistemática da literatura, percebeu-se a existência de um hiato para o estudo em questão.

Outro fato que justifica o presente trabalho é o fato de a autora ser uma profissional na área das ciências humanas, por ter experiência em trabalhos de desenvolvimento humano e, por consequência, acreditar que a criatividade pode florescer em cada indivíduo a partir da sua identidade e de um espaço organizacional mais aberto e flexível, capaz de permitir investimento no potencial humano, potencializando o processo criativo e inovador para manter o grau de competitividade e sucesso organizacional.

Justifica-se, assim, este trabalho que busca analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo, pois as ações devem ser direcionadas ao desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores, tornando-os abertos e receptivos a novas ideias, fortalecendo, assim, o seu comportamento criativo e inovador no contexto organizacional. Deste modo, servindo de referência para futuros trabalhos na área do empreendedorismo em organizações de quaisquer naturezas, bem como instrumento de informações úteis a acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais interessados no tema em questão, bem como servindo para agregar valor à linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), ou seja, permitindo agregar contribuições para a ciência.

#### 1.4 ESCOPO DA PESQUISA

O estudo está direcionado para a análise dos fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo. Há estudiosos que abordam o medo como fator que pode facilitar o processo criativo, porém por se acreditar que a criatividade é inerente ao ser humano e que muitos fatores contribuem para o bloqueio da criatividade, a pesquisa procurou identificar em especial a questão do medo como fator limitante para o processo criativo, ou seja, como o medo influencia o trabalho de maneira inibidora.

Portanto, este trabalho não avalia a questão do medo enquanto fator que impulsiona ou facilita o processo de criatividade em grupos criativos. Por outro lado, a pesquisa procurou contextualizar que as

organizações necessitam adotar estratégias em que os colaboradores precisam vislumbrar o autoconhecimento para que estes possam entrar em contato com suas inquietações, incertezas, inseguranças, e o contato com o medo existencial quando se deparam com a necessidade de criação, com estímulos positivos ou negativos, em nível pessoal, gerencial e ou organizacional.

### 1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

A presente pesquisa enquadra-se na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica envolvendo os temas da Gestão do Conhecimento e da Inovação Tecnológica e tem aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), partindo do princípio de que a interdisciplinaridade está implícita nos fenômenos a serem estudados, coletados e analisados na pesquisa, nas questões voltadas a criação, codificação, gestão e disseminação de conhecimentos tácitos e explícitos das lideranças e colaboradores para o processo de inovação em organizações empreendedoras. Com base nas concepções dos conhecimentos tácitos e explícitos e nos pressupostos da nova Sociedade do Conhecimento, a proposta de analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo está alinhada à concepção do “Conhecimento como um novo fator de produção”, onde é considerada a necessidade do tripé “pessoas, processos e tecnologia”, para que num espaço cognitivo, o colaborador possa buscar o autoconhecimento, a confiança e a certeza do seu potencial criativo para a geração de ideias que agregam valor, de forma compartilhada.

Na pesquisa bibliográfica realizada para esta pesquisa, encontraram-se trabalhos realizados no PPGEGC no mesmo contexto. No Quadro 1, destacam-se os trabalhos relacionados à presente Tese:

Quadro 1 - Estudos sobre Conhecimento, Criatividade e Inovação no PPGEGC

AUTOR/ TEMA	ANO	T/D
LAPOLLI, J.. <b>CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes.</b>	2016	T
WILLERDING, I. A. V.. <b>Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora.</b>	2015	T
MACHADO, E. V.. <b>Criatividade e inovação:</b> um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica.	2014	D
FELICIANO, A. M.. <b>Extensão rural:</b> criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento.	2013	T
DIAS, A. J.. <b>Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em empresas de base tecnológica.</b>	2012	D
SILVEIRA, E. G. F. S.. <b>Gestão do Conhecimento nas organizações:</b> perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos, um estudo de caso em uma empresa de saúde.	2006	D

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados obtidos contribuem para esta Tese, impactando-a na aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) e a novas pesquisas que visem incrementar ainda mais o processo criativo como produção de conhecimentos geradores de vantagem competitiva.

## 1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo o processo de pesquisa compreende um conjunto de ações que tem por objetivo coletar informações, que venham confirmar a validade do fenômeno observado.

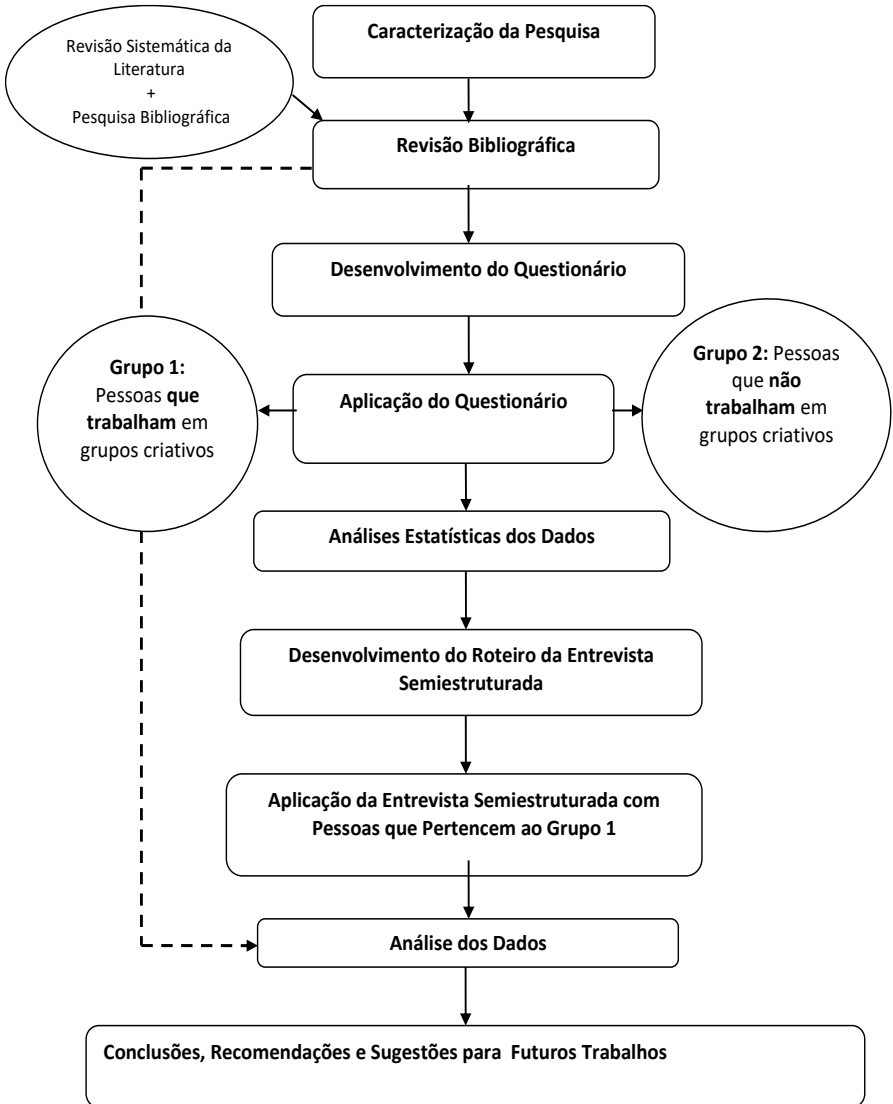
Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 157) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Para Santos (2010), método significa o caminho ou a ordem a que se sujeita qualquer tipo de

atividade, com vistas a chegar a um fim determinado. Também pode ser conceituado como: regra, norma, busca da verdade, detecção de erros na tentativa de alcançar um objetivo desejado.

A linha epistemológica desta pesquisa é considerada fenomenológica, pois a fenomenologia detém-se essencialmente na análise e descrição daquilo que se manifesta ou aparece, com uma atitude que está apta a apreender a realidade que é construída socialmente (TRIVIÑOS, 2008).

Este item apresenta o fluxograma de trabalho dos procedimentos metodológicos (veja Figura 1) que nortearam os passos seguidos na pesquisa, detalhamento das etapas do estudo, caracterização do universo considerado, os procedimentos adotados para realização da investigação e os instrumentos analisados.

Figura 1 - Fluxograma de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.



## Caracterização da Pesquisa

Segundo Andrade (2001) e Gil (2011), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseados no raciocínio lógico e tem como objetivo fundamental descobrir respostas ou soluções para o emprego de métodos científicos. Caracteriza-se, assim, a pesquisa como um estudo do tipo qualitativo e quantitativo, exploratório e descritivo. Chizzotti (2006) diz que, em algumas pesquisas qualitativas, não se descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente quando esses dados podem mostrar relações entre fenômenos particulares.

Richardson (2008) considera que os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. O estudo exploratório e o descritivo "permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade" (TRIVIÑOS, 2008, p. 110).

A revisão bibliográfica apresentada no Capítulo 2 deste trabalho foi fundamentada por uma revisão integrativa da literatura (revisão sistemática da literatura e pesquisa bibliográfica). A revisão integrativa da literatura (Apêndice A) permitiu elucidar o tema proposto, contribuindo para uma melhor definição do problema de pesquisa, para a análise e discussão dos resultados da pesquisa, bem como, para a percepção do que já existe sobre o tema, e qual a lacuna e sua implicância.

Para promover comparações e gerar um estudo dos níveis de realidade, realizou-se uma fase quantitativa (Capítulo 3), que possibilitou a identificação e apresentação de dados quanto à realidade e tendências observáveis. Para tanto, foi desenvolvido um questionário contendo questões fechadas com base na revisão bibliográfica.

Com o objetivo de um pré-teste, inicialmente foi aplicado um questionário para participantes com o mesmo perfil da amostra. O pré-teste é uma fase da pesquisa que permite ao pesquisador verificar possíveis falhas e assim reformular o questionário, conservando, modificando, ampliando ou limitando itens; explicitando melhor alguns ou modificando a redação de outros, visando seu aprimoramento e o aumento de sua validade (LAKATOS, E. M.; MARCONI, 2009).

Feitos os ajustes necessários no questionário (Apêndice B), a aplicação foi realizada com pessoas que pertencem a dois grupos distintos: 1) pessoas que trabalham com grupos criativos e 2) pessoas que não trabalham com grupos criativos.

Para a análise dos resultados do questionário aplicado, foram apreciados dados quantitativos por meio de análise estatística. Apresentam-se esta análise no Capítulo 3.

Com base na análise dos resultados quantitativos e da revisão bibliográfica, realizou-se uma fase qualitativa (Capítulo 4) onde foi elaborado um roteiro para uma entrevista semiestruturada (Apêndice C) com o objetivo de possibilitar ao informante ampla possibilidade de expressar o assunto tratado, com liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVINOS, 2008).

De acordo com Manzini (2003), o roteiro tem a função de auxiliar o pesquisador antes e no momento da pesquisa na forma de se organizar, e indiretamente a outra função, seria auxiliar o entrevistado a fornecer as informações de maneira mais fácil e com maior precisão ao entrevistador.

A entrevista semiestruturada foi aplicada com pessoas pertencentes ao grupo 1, pois esta permite extrair dos sujeitos informações que possibilitam reflexões acerca dos seus potenciais e limites enquanto integrantes de grupos criativos no processo de criação. A participação dos participantes da entrevista semiestruturada foi consolidada com a assinatura do documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – (Apêndice D).

Após a coleta dos dados, buscou-se fazer a análise e interpretação desses dados. Para maior profundidade na análise dos dados, em consonância com o referencial teórico, optou-se pelo uso da técnica de Análise de Conteúdo apresentada no Capítulo 4, pois “na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto que se repetem, inferindo uma expressão que as represente” (NUNES et al., 2008, p. 3).

Com base nos resultados encontrados nas análises dos dados quantitativos dos questionários, na análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, na revisão bibliográfica e na vivência e conhecimentos adquiridos pela pesquisadora em sua vida pessoal, acadêmica e profissional foi possível analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo.

Depois de realizadas as análises dos fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo, apresentam-se as

conclusões, recomendações e sugestões para futuros trabalhos, no Capítulo 5.

## 1.6 ASPECTOS ÉTICOS

Aspectos éticos envolvidos em atividades de pesquisa com seres humanos estão regulamentados pelas diretrizes da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), estabelecida em 10 de outubro de 1996. A partir de tal Resolução, toda pesquisa em andamento no Brasil e que envolve seres humanos deve necessariamente ser submetida à apreciação de Comitês de Ética em pesquisa (CEPs), sendo o objetivo destes defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Creswell (2010) considera que os procedimentos éticos são importantes na pesquisa, pois o pesquisador precisa proteger os participantes de sua pesquisa, estabelecendo uma relação de confiança, promovendo assim, a integridade da pesquisa e sua proteção contra condutas inadequadas ou inapropriadas.

A presente pesquisa trata de um tema que busca a manifestação de seres humanos com questões que envolvem o medo no processo criativo e, portanto, tem o objetivo de analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo.

As relações com os participantes foram mantidas a partir da concordância explicitada no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ( TCLE) - (Apêndice D) em que foi descrito todo o procedimento de pesquisa para a apreciação e fornecimento de informações completas, incluindo os riscos e desconfortos, os benefícios, garantia e voluntariedade dos participantes, preservação da autonomia, de todos os sujeitos da pesquisa, bem como foi garantido o anonimato dos mesmos.

Assim, foram mantidos todos os contatos necessários com os envolvidos na pesquisa sob as rígidas normas do Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que se manifestou favorável à pesquisa, conforme parecer no processo nº 61380616.8.0000.0121.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Como profissional na área de Humanas, entende-se que o homem com sua identidade única e trabalhador/colaborador no mundo do trabalho das organizações necessita de um olhar mais atento para suas potencialidades de criação.

Inicia-se, assim, este trabalho com a contextualização do assunto estudado para situar o leitor sobre os fatos que instigaram e influenciaram a autora a buscar o tema que norteou a presente pesquisa.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução onde é abordada a apresentação do tema e definição do problema; o objetivo geral e específicos; a justificativa e relevância do trabalho; o escopo da pesquisa; a aderência ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC); os procedimentos metodológicos adotados durante a execução da pesquisa; os aspectos éticos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica que foi fundamentada por uma revisão integrativa da literatura, onde são apresentados os fundamentos teóricos sobre o Potencial criativo; O homem e suas potencialidades para agir no mundo; O potencial criativo e o contraponto de estudiosos; Criatividade - abordagem conceitual, fatores inibidores ao processo criativo; O papel dos gestores para a expressão dos talentos humanos no contexto organizacional; O medo, fatores vinculados ao medo que inibem a criatividade, autoconhecimento e a questão do medo no processo criativo; Despertando a Criatividade - abordagens centradas no ser humano tais como Design Thinking, Socioterapia, Biodanza®, Psicodrama, Jogos teatrais, Eneagrama, Arteterapia; Conhecimento, Conhecimento organizacional e criatividade; Empreendedorismo no processo criativo individual e grupal dos colaboradores das organizações; Empreender em grupos criativos para o processo de criação do conhecimento, considerações finais e mapa mental da pesquisadora – Trabalhando o Medo.

O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento, a aplicação e tratamento dos dados quantitativos obtidos por meio de questionário como instrumento para análise quantitativa. Foram sujeitos da pesquisa pessoas que pertencem a grupos criativos e pessoas que não pertencem a grupos criativos.

No quarto capítulo, é apresentada a análise qualitativa obtida por meio da aplicação de entrevista semiestruturada, sendo sujeitos da pesquisa somente pessoas que pertencem a grupos criativos. A partir da entrevista semiestruturada, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo para a referida análise qualitativa.

No quinto capítulo, com base nos resultados encontrados nas análises dos dados quantitativos dos questionários e análise de conteúdo das entrevistas semiestruturada, na revisão bibliográfica, na vivência e conhecimentos adquiridos pela pesquisadora em sua vida pessoal, acadêmica e profissional são apresentadas as conclusões da Tese, recomendações e sugestões para futuros trabalhos. E finalmente, são listadas as referências utilizadas, seguidas dos Apêndices e Anexos.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a elaboração da revisão bibliográfica, fundamentou-se em uma revisão integrativa da literatura (Apêndice A).

### 2.1 POTENCIAL CRIATIVO

O potencial criativo é entendido por diversos estudiosos que abordam questões sobre o comportamento humano como a capacidade que o ser humano tem para produzir, transformar e agir no ambiente em que vive, de acordo com suas necessidades e aspirações.

Com a nova Revolução denominada a “Era do Conhecimento”, o reconhecimento do indivíduo passou a ser um novo momento para a civilização, como personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do grupo no qual ele está inserido. Portanto, estão emergindo novas formas organizacionais que colocam as pessoas em um circuito de feedback, em que suas ideias, raciocínios e sensações podem ser percebidos.

Segundo Machado (2014), o ser humano pode se beneficiar das tecnologias da informação porque é detentor da capacidade cognitiva, e com o acúmulo de experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) ele pode aplicar às inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado).

Torquato e Lapolli (2013, p. 167) corroboram dizendo que "só o homem tem o potencial criativo e inovador e, portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento de suas habilidades para que a criação e inovação possam florescer". As autoras, após pesquisa proveniente do método da revisão integrativa da literatura, concluíram que a criatividade contribui para o processo de inovação, como processo de desenvolvimento dos potenciais, que possibilita a liberdade de expressão das pessoas. Embora existam bloqueios que impedem a expressão dos potenciais criativos, há a necessidade do investimento do potencial humano favorecendo a integração, interação e participação entre pessoas para o alcance do processo criativo (TORQUATO; LAPOLLI, 2013).

A criatividade é condição inerente aos indivíduos e às organizações que, a partir de seu exercício, poderão realizar rupturas, inserir no mercado produtos/serviços inovadores, buscando conquistar novos rumos ou mercados, exercendo diferencial competitivo. Por isso, as organizações necessitam vislumbrar o sucesso, buscando trabalhar de

forma criativa e inovadora. Para tanto, estudiosos no assunto sugerem diversas abordagens, porém há estudiosos que sustentam a ideia de que para a expressão dos talentos humanos, implica ao homem buscar o autoconhecimento, para conectar suas habilidades e possibilidades de criação à sua vida pessoal e profissional. Há a necessidade de investir no potencial humano, favorecendo a integração, interação e participação entre pessoas e as áreas organizacionais para o alcance da necessária sinergia.

### **2.1.1 O homem e suas potencialidades para agir no mundo**

O homem nasce, cresce e evolui com suas potencialidades para agir no mundo. E estar no mundo é se fazer presente no relacionamento interpessoal pulsando num movimento natural de acordo com os próprios sentimentos e sensações.

Pode-se entender que o homem, ao se mover no mundo, é capaz de viver em plenitude a partir da sua própria expressão humana que pulsa quando feliz, e encolhe-se diante de sentimentos de dor, de medo ou outros sentimentos que não podem ser expressos diante das adversidades do cotidiano. Portanto, as expressões criativas passam pela corporeidade, ou seja, pela capacidade de sentir o corpo em movimento, com infinitas possibilidades de criação.

Assmann (1995) ressalta que essa corporeidade possui um infinito potencial criativo, pois nossos movimentos, plenos de vitalidade, se movem em busca de inovar, de construir, de encontrar novas formas de descobrir o mundo.

Pavão (1981, p. 41) diz que:

O fato de o homem estar no mundo conscientemente torna-se aberto à realidade e, portanto, um ente de relações, capaz de captar, compreender e expressar essa realidade, tendo, por meio de sua criatividade, possibilidade de transformar o mundo pela sua própria ação.

Freire (1967) considera que o homem apresenta algumas características essencialmente humanas, tais como: pluralidade, transcendência, criticidade temporalidade e consequência que assinalam o mundo como uma realidade objetiva, e o homem como um ser de relações, conforme Quadro 2.



Quadro 2 - Características essencialmente humanas

Característica	Significado
Pluralidade	O homem, à medida que trava relações com o mundo, é capaz de responder aos desafios que partem da realidade. Isso ocorre tanto em relação a vários desafios, como em relação a uma única situação, pois o homem é capaz de dar várias respostas a um só problema.
Transcendência	A transcendência não se define como um dado da natureza espiritual, isto é, a procura do que é o humano, nem tampouco é resultante de sua transitividade. A transcendência caracteriza-se a partir do momento em que o homem tem consciência de sua finitude, do ser inacabado que é, ou seja, a capacidade da consciência humana de sobrepassar os limites da configuração objetiva e ter consciência do próprio limite. Assim, na busca permanente do ser mais, identifica sua plenitude em relação ao criador e, ultrapassando conscientemente sua própria limitação, ele transcende.
Críticidade	O homem, ao agir sobre a realidade, enfrentando os desafios advindos dela, procura escolher sempre a melhor resposta e, a partir dessas relações com o mundo, verifica se sua plena criticidade implica a apropriação crescente de sua posição no contexto.
Temporalidade	Supõe uma capacidade de passar o tempo numa concepção tridimensional: o ontem, o hoje, o amanhã. A temporalidade consiste em o homem saber-se no tempo e emergir do tempo através de sua capacidade de se objetivar. O homem não se prende a um tempo determinado, mas emerge dele e, dessa forma, temporaliza-se.
Consequência	É a possibilidade de o homem ser eminentemente interferente na realidade, exercendo uma ingerência livre, capaz de criar, recriar e modificar essa mesma realidade.

Fonte: Freire (1967).

Tal posicionamento é corroborado por Tezza (2004, p. 101), quando afirma que "sendo cocriador do universo, o homem assume esse poder quando age através da percepção interna, fruto do contato íntimo consigo mesmo, com o seu Ser".

Toro (2002) considera o potencial criativo pertencente à evolução da vida, sendo a arte o despertar de novas sensibilidades, trazendo algum aspecto novo através da sensibilidade corporal. A expressão (manifestação) do potencial criativo, ou seja, a arte de criar está ligada aos impulsos de inovação frente à realidade.

Cada ser humano é único em sua identidade e, portanto, singular em termos de seu potencial criativo. A expressão da identidade se dá na relação com o outro e com o mundo, dentro de uma postura ética, traduzida pelo respeito aos semelhantes. A identidade constitui um conjunto de características psicobiológicas que torna cada pessoa um ser único, diferenciado e inconfundível. A autonomia se constrói a partir das potencialidades humanas, daquilo que cada um é, do que traz em sua herança genética (TORO, 2002).

Segundo Toro (2002, p. 100) "dois componentes estão em jogo na gênese da identidade: um hereditário, que fornece a potencialidade individual de diferenciação, e um adquirido, relativo ao ambiente". Assim, a identidade é a percepção que cada um tem de si mesmo e, por isso, possui uma essência, e esta é única, genuína, porém se purifica, se transforma e se revela somente na presença do outro.

Toro (2002, p. 102-103) diz ainda que: "Sentir-se vivo por meio do outro e com o outro, pela exaltação das próprias características, tem o efeito de reforçar todos os circuitos da identidade saudável, como também a vitalidade". O autor apresenta as seguintes características de uma identidade saudável: Ausência de agressão gratuita; Capacidade de estabelecer um limite às agressões externas; Capacidade de fuga frente a uma força superior (instinto de sobrevivência); Capacidade de intimidade; Ausência de espírito de competição; Ausência de autoritarismo; Alto nível de vitalidade; Capacidade criativa; Percepção de si mesmo como criatura portadora de um valor intrínseco; Motricidade caracterizada por equilíbrio, vigor e sinergia.

Sendo assim, o homem desenvolve sua capacidade criativa à medida que toma consciência de suas possibilidades e de suas capacidades inerentes ao seu ser, deixando de procurar saídas e soluções fora de si (ou na mente concreta) e, portanto, desenvolvendo seu potencial interno, verdadeiramente criativo (TEZZA, 2004).

## 2.1.2 O potencial criativo e o contraponto de estudiosos

Inúmeras são as abordagens de autores em artigos científicos sobre a questão do potencial criativo quanto a sua natureza ou aplicabilidade, ou seja, quanto a atributos pessoais e/ou organizacionais, que originam, incentivam, mensuram, qualificam ou inibem a criatividade.

Lukersmith e Burgess-Limerick (2013) consideram que os fatores do ambiente de trabalho para a execução de projetos (trabalho desafiador, trabalho em equipe, a rotação de tarefas, autonomia) e liderança (de coaching, tempo para pensar, objetivos criativos, reconhecimento de ideias criativas e incentivo para os resultados criativos) são considerados fatores importantes como apoio à criatividade.

Oettingen et al. (2012) dizem que as pessoas precisam de feedback positivo quanto ao seu potencial criativo, pois reforçará suas expectativas de sucesso no desempenho criativo, bem como, sentindo-se com confiança, aumentará a sua criatividade que, por sua vez, irá abrir uma série de oportunidades e possibilidades e acabará, também, reforçando a sua confiança em outros domínios da vida.

González-Gómez e Richter (2015) comentam que a vergonha pode ocorrer inevitavelmente em uma base regular entre colaboradores de uma organização e, por isso, os gerentes e colaboradores devem estar cientes de que as emoções negativas, mesmo aparentemente destrutivas do potencial criativo, podem se transformar em ideias novas e úteis, ou seja, estando conscientes da vergonha, eles podem assumir um papel ativo na gestão da dinâmica emocional para uma maior criatividade. Os autores consideram, ainda, que não basta somente investir na criação de ambientes que incentivam a criatividade de equipes, mas sim, devem investir em treinamento ou formação de colaboradores, no que diz respeito à regulação da vergonha. Tais intervenções podem incluir treinamento, conscientização emocional e foco no papel da supressão de certas demonstrações emocionais, a fim de facilitar as relações sociais nas equipes.

Já Groth e Peters (1999) salientam que o sentimento do medo é uma forte barreira no ambiente de trabalho, porém há prós e contras para o papel do medo, a sua influência sobre o comportamento, e seu papel em um ambiente. Os autores sugerem que um gerente deve perceber se existe uma intenção consciente de criar medos no ambiente de trabalho. Se não, um exame do ambiente de trabalho pode desenterrar os temores

que são disfuncionais no que diz respeito a uma série de comportamentos pretendidos, por exemplo, o papel do medo no bloqueio de comunicações eficazes entre os colaboradores.

Tran (2010) corrobora dizendo que os climas emocionais de alegria e medo são estados emergentes que irão operar tanto como entradas de insumos não afetivos, como com resultados relacionados às tarefas, influenciando transições, ações e processos interpessoais em um contexto de criatividade e inovação. A autora afirma, ainda, que um clima emocional do medo pode ser desagradável para os colaboradores e para a organização, mas também pode levar a implicações positivas. A caracterização de uma aversão ao risco pode ter consequências positivas se bem conduzidas e planejadas em empreendimentos desafiadores, para evitar estratégias arriscadas, ou para considerar possíveis ameaças a sério.

Kaufman, Kaufman e Lichtenberger (2011) argumentam que alguns estudos defendem a ideia de que o QI e criatividade são substancialmente relacionados em todo o espectro de QI, enquanto outros mostram relações insignificantes entre QI e criatividade. Os autores consideram que, ao avaliar o potencial criativo de uma pessoa usando testes de padronização de tarefas cognitivas e de realização, é importante lembrar que a realização do processo criativo exige não somente a capacidade de produzir ideias divergentes, mas também a capacidade de discernir qual das ideias é apropriada para um objetivo particular. É necessário ser observada e interpretada uma ampla gama de comportamentos, fazer inferências sobre o observado, utilizar estratégias de resolução de problemas e, em última análise, a interpretação do perfil e informações básicas sobre os comportamentos observados da pessoa.

Pelo apresentado, consideram-se relevantes os argumentos de Souza-Filho e Alencar (2003) e Runco (2007) quando dizem que se pode observar na literatura uma concordância entre os vários autores sobre a importância do potencial criativo e sua expressão, relacionando-o com aspectos cognitivos, autorrealização, saúde mental e com um ambiente propício ao seu desenvolvimento.

Nas organizações, a criatividade, como processo de desenvolvimento dos potenciais de expressão, possibilita a liberdade de expressão dos colaboradores, o que faz com que o gestor necessite reavaliar continuamente a rigidez dos modelos estruturados de gestão e busque implantar um modelo de flexibilidade e oportunidades em suas ações.

Toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de desenvolvê-lo.

Buscar o autoconhecimento para conhecer a si mesmo, para perceber suas capacidades, possibilidades e limitações, perceber barreiras e dificuldades, construir estratégias para transformar as ideias em ações criativas, isso é desenvolver o potencial criativo.

## 2.2 CRIATIVIDADE

### 2.2.1 Abordagem conceitual

Segundo a etimologia da palavra, criatividade está relacionada com o termo “criar”, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando a determinados fins”, afirmam Pereira, Mussi e Knabben (1999, p. 4). A criatividade, nos mais remotos tempos, sempre foi concebida como uma forma de “inspiração divina”, como forma de intuição (na linha cartesiana) e como loucura.

Novos conceitos, teorias e abordagens sobre a criatividade são apresentados por estudiosos nas áreas da filosofia, psicologia, sociologia e administração, dentre outras áreas. No Quadro 3, apresentam-se alguns conceitos de estudiosos sobre a criatividade.

Quadro 3 - Conceitos de estudiosos sobre a criatividade

Estudiosos	Conceito de Criatividade
Torrance; Mourad (1981)	É o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar essas hipóteses; e finalmente comunicar os resultados.
Stein (1974)	É o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.
Kneller (1978)	Consiste em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos.
Amabile (1983)	É um produto ou uma resposta julgado como criativo na medida em que é novo e apropriado, útil ou de valor para uma tarefa, sendo ela heurística e não algorística.

(continua) Alencar (1996)	É uma das expressões da capacidade inesgotável do ser humano de se transformar e transformar o meio onde vive. Tem a ver com os processos de pensamentos que se associam com imaginação, <i>insight</i> , invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação, e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição de pensar diferente e para “brincar” com ideias.
Toro (2002)	É o ato de parir a si mesmo num processo de autocriação constante e evolutiva, pois os impulsos de inovação inerentes aos sistemas biológicos culminam na criatividade.
Pope (2005)	É a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida tanto para si como para os outros, isto é, um atributo humano comum, pois a grande maioria das pessoas resolve problemas de todas as espécies no seu dia a dia com algum grau de criatividade. Ressalta-se que a criatividade implica incerteza, desconhecimento, e não é fácil de ser avaliada.
Fialho et al. (2006)	É geradora de ideias, responsável pela solução de problemas, permite aprender através do erro ou acerto e possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades.
Pasinatto (2007)	Criatividade tem relação com a necessidade intrínseca de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades de cada um ser o autor e protagonista de sua existência.
Ulbricht e Vanzin (2010)	Decorre da passagem da fantasia à realização. Converte-se em um bem intangível de valor inestimável à vantagem competitiva, e, portanto, compreendê-la como resultante de um processo cognitivo conduz, com toda certeza, a resultados cada vez mais satisfatórios.
Zeng; Proctor; Salvendy (2010)	A criatividade está ganhando destaque na academia e na indústria e, há mais de 50 anos, pesquisas indicam que a criatividade é fundamental para a inovação de produtos e serviços.

(continua) Torquato et al. (2014)	A criatividade como processo de desenvolvimento dos potenciais humanos possibilita a liberdade de expressão dos colaboradores, o que faz com que os gestores necessitem reavaliar continuamente a rigidez dos modelos estruturados de gestão e busquem implantar um modelo de flexibilidade e oportunidades em suas ações.
Kelley; Kelley (2014)	Não precisamos criar a criatividade do zero. Só precisamos ajudar as pessoas a redescobrir o que elas já possuem: a capacidade de imaginar, ou expandir ideias originais. No entanto, o maior valor da criatividade só surge com a coragem de colocar essas ideias em prática.

Fonte: Elaborada pela autora.

Para Pope (2005), Fialho et al. (2006) e Terra, (2009) a criatividade é a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida, permitido aprender através do erro ou acerto. Possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades, sendo necessário influenciar os processos produtivos intangíveis, ou seja, as pessoas para o processo de criação levando em conta fatores externos no presente, no passado e no futuro.

Para Piffer (2012), a criatividade é a soma de realizações criativas, com base em fatos objetivos (graus de pesquisa, prêmio Nobel ou medalhas campo, fator de impacto das publicações) e subjetivos (questionários de autorrelato de realizações criativas, entrevistas) onde tais critérios devem ser utilizados afim de explorar os diferentes aspectos da criatividade. O autor considera que pesquisadores ansiosos para medir a criatividade das pessoas devem estar cientes de que nem testes de pensamento divergente (DT), nem os testes de QI, podem medir a criatividade de uma pessoa.

Por isso, Oliveira (2010) comenta que criatividade ainda é um tema que necessita mais pesquisas e, inclusive, o estudo sobre os fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo, que são muitos.

Dazza (2003, p. 91), considera que:

a criatividade e a inovação estão entre os principais recursos das empresas, porque os potenciais individuais, ao socializarem e irrigarem o interior da organização por meio de concepções e ferramentas criativas, permitem que as empresas

se adaptem e respondam melhor às mudanças, desaprendam e aprendam, melhorem o ambiente de trabalho, substituam a tempo os produtos e serviços e projetam outros novos com os diferenciais apropriados para competir nos mercados globalizados atuais.

Catmull (2014) argumenta que se a criatividade for considerada um recurso ao qual se recorre constantemente para fazer algo a partir do nada, então o medo provém da necessidade de trazer o inexistente para a existência. O autor salienta ainda que:

Muitas vezes, as pessoas tentam superar esse medo simplesmente repetindo o que funcionou no passado. Isso não leva a nada, ou melhor, leva à direção oposta à originalidade. O segredo está em usar nossas qualificações e nosso conhecimento não para duplicar, mas para inventar (CATMULL, 2014, p. 235).

Portanto, segundo Freitas Júnior et al. (2013), a criatividade é um processo de transformação de conhecimento e ideias prévias em uma ideia inovadora que, em si, constitui um novo conhecimento, e quando existirem barreiras organizacionais, os insights individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento, fazendo com que as grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos sejam extintos e nunca transformados em serviços ou produtos de sucesso.

### **2.2.2 Fatores inibidores ao processo criativo**

As pessoas são diferentes em expressar a criatividade, devido a influências interativas como estilos de pensamento, abordagem para resolver problemas, traços de personalidade, bem como determinantes externos como as condições ambientais e sociais que influenciam o comportamento criativo (ALENCAR, 1996).

Alencar (1996, p. 32), diz ainda que:

A nossa mente é extraordinária, tem poderes ilimitados, e muitas são as capacidades que permanecem inibidas, bloqueadas e desconhecidas pelo próprio indivíduo, especialmente em função das características de nossa educação. [...] Não



somos preparados para identificar oportunidades inesperadas, para perceber as possibilidades de crescimento nas situações que enfrentamos, para buscar um equilíbrio entre desafios e capacidades e para maximizar as nossas capacidades pessoais.

Neste viés, Davis, Kogan e Soliman (1999) comentam em seu artigo **The Qatar creativity conference: research and recommendations for school, family, and society**, que foi realizada na Universidade do Qatar, em Doha, uma conferência sobre criatividade e seu desenvolvimento com, aproximadamente, 75 participantes de várias universidades árabes e mais dois apresentadores americanos. Os trabalhos de pesquisas e teorias foram apresentados com foco em modelos de desenvolvimento da criatividade, fatores relacionados com o fortalecimento e medição das habilidades criativas, o papel da família, educação e instituições sociais, e a promoção do desenvolvimento criativo em tecnologia educacional, educação artística, física e educação. Segundo os autores, os relatórios e discussões da tal conferência apontaram obstáculos para o desenvolvimento criativo em ambientes árabes tais como, as diferenças linguísticas, o papel das mulheres e, frequentemente, mencionaram práticas autoritárias de ensino, e dentre as recomendações gerais suscitaram que os obstáculos à criatividade devem ser identificados e superados considerando alguns aspectos, tais como:

- **A família:** Os pais devem adotar uma abordagem democrática com as crianças, aquela que permite às crianças se expressarem e se desenvolverem com autoconceitos positivos. Os pais devem escolher brinquedos que desenvolvam a imaginação e a criatividade, permitir que as crianças tenham tempo para participar de seus hobbies e desenvolver a imaginação, e apoiar acampamentos de verão. As famílias devem adotar a criatividade como um estilo de vida.
- **Pais:** Os pais devem enriquecer a casa com estimulação cultural e artística, e ser bons modelos. Eles devem expressar a criatividade que ative a criança e fornecer material de leitura sobre biografias de pessoas criativas. Os pais também devem estar preocupados com características de desenvolvimento, problemas e aconselhamento nas necessidades das crianças criativas. Eles devem evitar

culpar, bem como dominar, e mesmo utilizar métodos de "estragar". As famílias devem participar de reuniões de pais e de professores e comitês para identificar a natureza de crianças criativas.

- **A escola** - Escolas em geral, devem construir um ambiente criativo. Elas devem apreciar alunos criativos, identificá-los e construir programas para desenvolver a sua criatividade. Deve haver mais atenção para a arte, música, artes do movimento, drama e educação tecnológica, tudo o que a imaginação ajuda a criatividade e autorrealização. O currículo escolar deve ser avaliado a partir da perspectiva da criatividade; exames devem conter questão que avaliam o pensamento criativo. As escolas podem realizar concorrência em arte, literatura e ciência em que a criatividade é critério de avaliação. Materiais e equipamentos necessários devem ser fornecidos para estimular a criatividade. As escolas podem trabalhar com as famílias para a identificação precoce de alunos criativos e as suas necessidades, e desenvolver formas de atender a essas necessidades. Os professores devem estar mais bem preparados tanto em melhorar como em avaliar a criatividade dos alunos. Os programas devem ser construídos para desenvolver a criatividade de professores para que eles possam incentivar melhor a criatividade dos alunos. As classes devem ser mais democráticas para incentivar a espontaneidade, liberdade e questionamento. Colégios de educação podem oferecer cursos na psicologia de criatividade e especialmente em formas de promover a capacidade criativa e expressão. Eles podem ajudar a planejar atividades extracurriculares para alunos e desenvolver estratégias para avaliar a eficácia dos programas de criatividade.
- **A comunidade** - Organizações comunitárias podem usar competição, prêmios, e os meios de comunicação para reconhecer e mostrar apreço por realizações criativas; as competições que envolvem diferentes áreas e grupos etários. A mídia pode destacar conquista criativa e pessoas criativas em todos os campos e dar mais atenção para a descoberta e desenvolvimento do potencial criativo. A TV deve apresentar métodos de socialização que elevam a

consciência dos pais de um clima de família que promove a criatividade. As organizações comunitárias também podem ajudar a educar os pais sobre as formas de incentivar a criatividade e independência dos seus filhos. As instituições devem desenvolver sistemas que facilitem o pensar criativo - como a democracia, a liberdade de expressão, e descentralização da tomada de decisões. Além disso, dar segurança de emprego que facilite ideias criativas e produções e preparar organizações para enfrentar os desafios do futuro.

#### 2.2.2.1 O papel dos gestores para a expressão dos talentos humanos no contexto organizacional

A retenção de talentos ocorre pelo desenvolvimento do potencial humano e a valorização das pessoas na organização. Bassi e McMurrer (2007) e Michelman (2007) colocam que não há uma solução específica para gerir o capital humano, variando conforme a organização, sendo que o segredo da retenção de talentos é uma estratégia que integra os anseios pessoais dos profissionais com os da empresa.

Erickson e Gratton (2007) consideram que a excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados com o que fazem e com a empresa na qual atuam e, por isso, mais envolvidos com o trabalho, em um clima que contagia colegas e clientes.

Segundo Baron e Tang (2011), as pessoas que vivenciam um predomínio de emoções positivas tendem a obter sucesso e realizar várias conquistas na vida, não apenas porque o sucesso leva à felicidade, mas porque afeto positivo gera sucesso. Estas conclusões estendem-se para o reino do empreendedorismo, o que sugere que efeito positivo entre os empresários pode incentivar a criatividade e, conseqüentemente, a inovação ao nível da empresa.

Willerding, Torquato e Lapolli (2014, p. 4), sustentam a ideia de que:

O líder de uma empresa tem papel de grande importância no processo de inovação. [...] Toda equipe necessita de um líder que seja capaz de orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados, onde com suas características técnicas

e comportamentais, como carisma, humildade, sinceridade e compreensão têm a missão de inspirar seus colaboradores para a conquista por meio da motivação.

Cerne, Jaklic e Skerlavaj (2013) consideram que os líderes são modelos de comportamento para ideias inovadoras, e também são atores importantes para o reforço de comportamentos inovadores, bem como para modificar atitudes que são benéficas para as atividades de inovação. Como os processos de criatividade e inovação ocorrem dentro de uma equipe específica, que é caracterizada por traços da liderança, a criatividade individual e inovação da equipe são, inevitavelmente, influenciadas por essas características do líder.

Oke et al. (2012) dizem que uma política de RH com foco em inovação, incluindo recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e reconhecimento podem incentivar a geração de novas ideias, quebra de regras e comportamento, o que promove o desenvolvimento da inovação e contribui para a eficácia das empresas no desenvolvimento de novos produtos em relação aos concorrentes, porém, os gerentes são constantemente confrontados com uma infinidade de iniciativas para melhorar o desempenho da inovação, mas com uma diversidade de limitações.

Tais limitações podem gerar conflitos que devem ser administrados, pois cabe ao líder, enquanto gestor de pessoas, buscar a resolução dos problemas de forma proativa, com olhar ao conflito como uma oportunidade de envolver seus liderados na solução de problemas, fortalecendo a motivação, a união, o conhecimento e criatividade, enquanto pessoas, enquanto grupo.

Desta forma, líderes precisam ter capacidade de examinar as coisas de diferentes perspectivas. Não precisam, necessariamente, inventar ideias, mas têm de ser capazes de colocá-las em contexto e vê-las de novos ângulos. Perspectiva é a sua plataforma de referência particular; é, em suma, o seu ponto de vista, único e original. O domínio das artes da reflexão, do entendimento e da resolução abre o caminho para a conquista da perspectiva e do ponto de vista. Não há liderança sem essas qualidades (BENNIS, 1996, p. 93).

Machado, Torquato e Lapolli (2014) sugerem mudanças de ações por parte das empresas em consequência dos fatores limitantes à expressão da criatividade dos colaboradores a começar pela adequação de um ambiente propício para o processo de compartilhamento, disseminação, uso do conhecimento na empresa; capacitação para desenvolvimento de habilidades e serviços; estímulo da comunicação entre dirigente, colaboradores nos seguimentos da empresa e liberdade de criação sem apegos a normas e procedimentos institucionais.

Ed Catmull, cofundador e presidente da PIXAR ANIMATION e DISNEY ANIMATION (sendo a Pixar uma empresa que, por quase vinte anos, domina o mercado de animações, tendo produzido filmes como a trilogia *Toy Story*, *Monstros S.A.*, *Procurando Nemo*, *Os Incríveis*, *Up - Altas Aventuras* e *Wall-E*, onde o investimento na criatividade rendeu recordes de bilheteria), esclarece que, para gerenciar uma cultura criativa, há alguns princípios fundamentais intitulados ‘Pensamentos para gerenciar uma cultura criativa’ (CATMULL, 2014), tais como

descritos a seguir, no Quadro 4:

Quadro 4 - Pensamentos para gerenciar uma cultura criativa

<b>PENSAMENTOS PARA GERENCIAR UMA CULTURA CRIATIVA</b>
- Dê uma boa ideia a uma equipe medíocre e ela irá estragá-la. Dê uma ideia medíocre a uma grande equipe e ela irá corrigi-la ou oferecer uma coisa melhor. Se você puder ter a equipe certa, então terá as ideias certas.
- Quando for contratar pessoas, dê ao potencial para crescer mais peso do que ao atual nível de qualificações delas. O que elas serão capazes de fazer amanhã é mais importante do que aquilo que podem fazer hoje.
- Procure sempre contratar pessoas mais inteligentes que você. Dê sempre a chance ao melhor, mesmo que isso possa parecer uma ameaça em potencial.
- Se há em sua organização pessoas que sentem que não têm liberdade para sugerir ideias, você perde. Não despreze ideias de fontes inesperadas. A inspiração pode vir, e vem de qualquer lugar.

(Continua)
- Não basta estar aberto a ideias de outras pessoas. Engajar o poder mental coletivo das pessoas com quem você trabalha é um processo ativo e continuado. Como gerente, você deve extrair ideias da sua equipe e persuadi-la constantemente a contribuir.
- Existem muitas razões válidas pelas quais as pessoas não são sinceras umas com as outras no ambiente de trabalho. Sua tarefa é buscar essas razões e ocupar-se delas.
- Analogamente, se alguém discorda de você, existe uma razão. Nossa primeira tarefa é entender o raciocínio por trás das conclusões.
- Se existe medo numa organização, há uma razão para isso, sua tarefa é (a) descobrir o que o está causando, (b) entendê-lo e (c) tentar eliminá-lo.
- Para eliminar pontos de vista alternativos, nada é mais eficaz do que estar convencido de que você está certo.
- Em geral, as pessoas hesitam em dizer coisas que podem balançar o bote. Reuniões do Banco dos cérebros, reuniões diárias, <i>postmortem</i> e o Dia de Observações são esforços para reforçar a ideia de que é certo expressar-se.
- Se há mais verdade nos corredores do que nas reuniões, você tem um problema.
- Muitos gerentes acham que, se não forem notificados a respeito de problemas antes dos outros, ou se forem pegos de surpresa numa reunião, é sinal de desrespeito. Cresça.
- Uma "mensagem" elaborada para minimizar problemas faz você parecer mentiroso, iludido, ignorado ou indiferente. Comunicar problemas é um ato de inclusão que faz com que os funcionários sintam que têm um lugar na empresa.
- As primeiras conclusões que extraímos de nossos sucessos ou fracassos normalmente são erradas. Medir o resultado sem avaliar o processo é ilusório.
- Não caia na ilusão de que, evitando erros, você não terá erros para corrigir. Na verdade, o custo de evitar erros costuma ser muito maior que o custo de corrigi-los.
- Mudanças e incertezas fazem parte da vida. Nossa tarefa não é resistir a elas, mas construir a capacidade de recuperação quando ocorrem eventos inesperados. Se não procurar sempre descobrir aquilo que não é visto e compreender sua natureza, você estará despreparado para liderar.

(Continua)
- Analogamente, não é tarefa do gerente evitar erros. Sua tarefa é tornar seguro assumi-los.
- O fracasso não é necessariamente ruim. Na verdade, ele não é ruim. É uma consequência necessária de se fazer algo novo.
- Confiar não significa que você confia que ninguém irá estragar tudo - significa que você confia em seus funcionários até mesmo quando eles estragam tudo.
- As pessoas responsáveis pela implantação de um plano devem receber poderes para tomar decisões quando as coisas dão errado, mesmo antes de receberem uma aprovação. Encontrar e corrigir problemas é tarefa de todos. Qualquer um deve poder parar a linha de produção.
- O desejo que tudo funcione bem é uma falsa meta, porque conduz à medição das pessoas pelos erros que cometem, e não por sua capacidade para resolver problemas.
- Não espere até que as coisas fiquem perfeitas para comunicá-las aos outros. Mostre logo e com frequência. Elas estarão bem quando chegarmos lá, mas não durante o caminho. E é assim que deve ser.
- A estrutura de comunicação de uma empresa não deve refletir sua estrutura organizacional. Todos devem poder falar com todos.
- Evite criar regras demais. Elas podem simplificar a vida para os gerentes, mas podem ser degradantes para os 95% que se comportam bem. Não crie regras para controlar os 5% - resolva individualmente os abusos do bom senso. Dá mais trabalho, mas é mais saudável.
- Impor limites pode encorajar uma resposta criativa. Um trabalho excelente pode surgir a partir de circunstâncias desconfortáveis ou aparentemente insustentáveis.
- Engajar-se com problemas excepcionalmente difíceis nos força a pensar de forma diferente.
- Uma organização como um todo é mais conservadora e resistente a mudanças do que os indivíduos que a compõem. Não assuma que a concordância geral levará a mudanças - mover um grupo requer energia, mesmo quando todos estão no mesmo barco.
- As organizações mais sadias são compostas por departamentos cujas agendas diferem, mas cujas metas são interdependentes. Se uma agenda vence, todos perdem.

(continua)

- Nossa tarefa como gerentes em ambientes criativos é proteger as novas ideias daqueles que não entendem que, para surgir a grandeza é preciso que haja fases nem tão grandiosas. Proteja o futuro, não o passado.

- Novas crises nem sempre são lamentáveis - elas testam e demonstram os valores da empresa. O processo de solução de problemas, muitas vezes, une as pessoas e mantém a cultura presente.

- Não torne acidentalmente a estabilidade uma meta. Equilíbrio é mais importante que estabilidade.

- Não confunda o processo com meta. Trabalhar em nossos processos para torná-los melhores, mais fáceis e mais eficientes é uma atividade indispensável e algo em que devemos trabalhar continuamente - mas não é a meta. Tornar excelente o produto é a meta.

Fonte: Catmull (2014).

Portanto, um líder tem que ter capacidade para orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados, e que, com suas características técnicas e comportamentais, inspira seus colaboradores, cria canais adequados de comunicação e interação, garantindo o alcance dos objetivos da empresa.

Assim, Tierney e Farmer (2011) consideram que seria prudente, por parte dos gestores, para garantir atributos mais elevados de criatividade, beneficiar uma formação para o desenvolvimento de habilidades, dispor de tempo para experiências com resoluções criativas de problemas, sem penalidades para que os colaboradores possam construir um senso de confiança para o trabalho criativo.

### 2.2.3 O medo

Originalmente, o medo é uma reação instintiva a perigos reais, vinculadas às respostas de luta, fuga e esquivamento. O medo, portanto, é um mecanismo de sobrevivência (TORO, 1987, p. 75).

Para o medo, citado no 'Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais' (2003), não é apontado um diagnóstico específico, se for um medo razoável, dado o contexto dos estímulos. O discernimento para a natureza excessiva ou irracional do medo tende a aumentar com a idade e não é exigido para diagnóstico em crianças. Ainda na área da psiquiatria, Sadok e Sadok (2007, p. 311), argumentam



que entre outras emoções, "o medo é considerado como ansiedade causada por perigo, conscientemente reconhecido e realista". Os autores citam Charles Darwin que indicou que a palavra medo é derivada das palavras que significam "súbito" e "perigo" e que, em 1896, Darwin deu descrições psicofisiológicas do medo agudo tais como:

o medo é precedido de susto. [...] o homem aterrorizado primeiro fica imóvel e sem respirar como uma estátua, ou se agacha como se, de forma instintiva, fosse capaz de escapar de ser observado [...] os braços podem estar estendidos, como para evitar algum perigo terrível [...] em outros casos, há uma súbita e incontrolável tendência a fugir; e isso é tão forte que mesmo os soldados mais audaciosos podem ser tomados por pânico súbito (SADOK; SADOK, 2007, p. 631).

Na mitologia grega, o Minotauro ou Touro de Minos é uma figura com cabeça e cauda de touro e corpo de homem responsável por preencher o imaginário do povo grego com histórias de medo e de terror.

Fialho e Fialho (2000) comentam que:

Na lenda, o rei Minos, assustado, constrói um labirinto para colocar o Minotauro. Os deuses, em retaliação, fazem com que aconteçam muitos desastres e problemas na ilha, o que faz com que sacrifícios humanos sejam oferecidos ao Minotauro. O herói Teseu entra no labirinto e, com o auxílio do fio de Ariadne, mata o Minotauro, voltando ao mundo real para se casar com a princesa.

Diz a lenda que antes que Minos se tornasse rei, ele fez esse pedido a Poseidon que, por sua vez, solicitou que em troca ele sacrificasse um touro branco que saísse do mar, em sua homenagem. Impressionado com tanta beleza, Minos quis sacrificar outro animal em seu lugar, pensando que o rei dos mares não notaria a diferença. Bravo, Poseidon castiga o mortal, fazendo com que sua esposa se apaixonasse pelo touro e dele engravidasse, nascendo o Minotauro. Com medo, Minos solicitou a Dédalos a construção de um labirinto para prender a criatura. Segundo a lenda, o Minotauro era quem devorava os enviados

pelo rei de Creta como forma de punição. Teseu se apresentou por conta própria para ir à cidade derrotar a criatura, onde se apaixonou por Ariadne, filha de Minos, que lhe ofereceu um fio de cordão para não se perder dentro do labirinto e o ajudou no combate. Com uma espada mágica, o herói atinge Minotauro e resgata outros enviados que se encontravam vivos. Tal situação lendária é ilustrada na Figura 2.

Figura 2 – Minotauro



Fonte: [www.google.com.br/search](http://www.google.com.br/search) = figuras do Minotauro.

Há várias interpretações de estudiosos da mitologia grega sobre o mito do Minotauro, originando vários posicionamentos, identificações e direcionamento de estudos e trabalhos (técnico-científicos).

Vilas-Boas (2003), numa reflexão sobre textos mitológicos, faz uma análise sobre aspectos ligados ao Minotauro, de três textos recentes “*The Minotaur takes a cigarette break*” (2000) do norte americano Steven Sherrill; “*Das Verstech des Minoutaurs*” (2001) da alemã Undine Gruenter (2003); e “*Le Souffe de Minoutaure*” (2002) da francesa Anne Parlange, e ao se reportar para o "romance" de Sherrill considera que não é propriamente um romance sobre figura mitológica, mas expressa a necessidade do carinho, de sonho, da luta contra solidão do homem. O autor considera ainda que Sherrill aproveita as partes do

mito para questionar o homem do presente, já que todos nós temos um passado, uma história, ainda que não lembremos dele. Segundo esta concepção, o autor complementa que o Minotauro é o monstro que temos em nós, mas que conseguimos manter escondido e dominado (VILAS-BOAS, 2003).

No sistema Biodanza®, o Minotauro simboliza o aspecto selvagem e instintivo de nossa força primordial e o labirinto simboliza o caminho interior, a intrincada trama da nossa existência, nossos conflitos essenciais, nossas dúvidas, medos e enigmas (TORO, 1987).

Toro (1987, p. 75) considera que "a cultura, com as suas normas, ideologias e tabus, perverte o instinto natural do medo, criando uma superestrutura de medos fictícios". O autor exemplifica, citando a possibilidade de um soldado que com medo de mostrar-se covarde, pode fazê-lo buscar a morte, anulando seu instinto de sobrevivência.

Já Tezza (2004, p. 98) diz que "o cultivo do medo acirra a dependência, com suas manipulações"; por parte de uma minoria, de todo o sistema econômico-financeiro, em detrimento das necessidades reais de toda a humanidade.

Glassner (2003) considera que o medo, baseado em avaliações reais, é um instrumento no auxílio ao escape ou enfrentamento de perigos reais. O falso medo, porém, é aquele baseado em estimativas irrealistas, é fonte de sofrimento e determina políticas equivocadas. Está nos olhos de quem vê e nas mãos de quem manipula o que é visto.

Uma importante consideração de Catmull (2014, p. 121), pondera que:

Precisamos pensar no fracasso de uma forma diferente. [...] Erros não são ruins. Eles são uma consequência inevitável de se fazer algo de novo (e assim devem ser considerados valiosos; sem eles, não haveria originalidade). Contudo, quando digo que a aceitação do fracasso é parte importante do aprendizado, também estou reconhecendo que isso não basta, porque o fracasso é doloroso. [...] Para separar as partes boa e má do fracasso, é preciso reconhecer a realidade da dor e os benefícios do crescimento resultante.

Toro (1987) reforça tal ponderação afirmando que o desafio aos nossos medos existenciais (medo da catástrofe, medo de ser suplantado, medo do sobrenatural, medo da morte, entre outros)

constitui uma ação concreta heroica, que revela certo nível de maturidade. Tal maturidade fica subentendida à necessidade do autoconhecimento que a pessoa tem que ter sobre sua vida, no contexto ao qual está inserida.

### 2.2.3.1 Fatores vinculados ao medo que inibem a criatividade

Setiadi et al. (2013) afirmam que muitos dos empregos e o rápido crescimento de indústrias emergentes dependem do potencial criativo dos trabalhadores, da capacidade de pensar de forma não convencional, de questionar o rebanho, imaginar novos cenários, e produzir um trabalho surpreendente. Ainda segundo os autores, todas as pessoas têm o potencial de ser criativo, por outro lado, existem alguns obstáculos que precisam ser superados. O mais comum é não acreditar ser criativo. Se uma pessoa acredita ser carente de criatividade, ela não vai perseguir formas criativas de se expressar. Além disso, se a pessoa está muito ocupada ou envolvida em um problema, com certeza não será capaz de encontrar tempo para se concentrar em um esforço criativo. Indivíduos que não permitem tempo suficiente para relaxar, normalmente serão estressados e suas mentes não serão capazes de pensar de forma criativa, pois serão absorvidas no problema em questão.

Mueller, Melwani e Gonçalo (2012) argumentam que, muitas vezes, as pessoas rejeitam ter ideias criativas mesmo que as desejem, pois possuem incertezas, inseguranças quando se sentem avaliadas. Os autores dizem, ainda, que independentemente do grau em que as pessoas tenham a mente aberta, quando se sentem desmotivadas, elas experimentam associações negativas com a criatividade, fazendo com que desistam de suas ideias criativas.

Dias, Tiscoski e Bruhl (2012, p. 33), dizem que, no âmbito empresarial, há "alguns limitadores da criatividade, como os paradigmas, formas tradicionais de aprendizagem, o medo e a fragilidade inicial das próprias ideias".

Alencar (1996) considera que há práticas organizacionais sob a forma de comportamentos e atitudes por parte dos gestores que tendem a inibir a maior parte das expressões da criatividade e a introdução de inovação. A autora apresenta estudos de Duailibi e Simonsen, e Adams que apontam os efeitos adversos de barreiras na motivação, desempenho e comprometimento com os ideais de qualidade por parte dos funcionários (ALENCAR, 1996, p. 95) sendo elas:

- atitudes excessivamente autoritárias, predominando na organização pouca ou nenhuma comunicação,

sobretudo em nível vertical, e a presença de chefes autoritários que só valorizam as próprias ideias, rejeitando quaisquer propostas de seus subordinados;

- baixa receptividade a novas ideias, que são sempre recebidas com temor e desconfiança, permeando um sentimento de ameaça diante daqueles que eventualmente apresentem uma ideia nova;
- centralização do poder, em que muitos têm autoridade para dizer "não", porém poucos dizem "sim";
- rigidez da organização, com um cronograma que não possibilita qualquer mudança;
- hostilidade para com a pessoa divergente, que difere dos demais membros do grupo, seja na sua maneira de pensar, seja nas suas ações, não se enquadrando no modelo uniforme daqueles que executam papéis similares;
- falta de apoio para colocar as novas ideias em ação;
- falta de cooperação e confiança entre colegas;
- falta de autenticidade nas relações de trabalho.

Halme, Lindeman e Linna (2012) no artigo '**Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations**' sugerem que certos procedimentos operacionais, padrão típico das empresas multinacionais, tais como calendários rigorosos para uma empresa em desenvolvimento, exigências para a maximização do lucro, incentivos a unidades de negócios baseados no curto prazo, entre outras, muitas vezes, levam à aversão e à incerteza dos colaboradores, e podem se transformar em obstáculos que impedem as empresas multinacionais de atingir seu pleno potencial criativo.

Renzl (2006) corrobora dizendo que a confiança na gestão é de significativa importância em influenciar a forma como os funcionários interagem uns com os outros e a disposição para o compartilhamento do conhecimento, evitando o medo de exposição dos conhecimentos e de não se sentirem recompensados. O autor faz o seguinte questionamento: Por que devem os indivíduos contribuir com seus conhecimentos se eles não são recompensados, e não ganham nada? E sugere que os gestores devem considerar fatores motivacionais, reconhecendo os indivíduos como papel central no processo de compartilhamento e documentação do conhecimento.

Groth e Peters (1999), no artigo intitulado ‘**What Blocks Creativity? A Managerial Perspective**’, apresentam uma pesquisa realizada com 67 diferentes grupos ao longo do período de 1988 e 1998 sobre constrangimentos que inibem a vontade criativa de pessoas no ambiente de trabalho. Na referida pesquisa, concluíram que são diversos os fatores que inibem a vontade criativa, dentre as quais se destaca: Falta de energia, Estresse, Humor, Falta de motivação, Falta de resposta desejada (no trabalho e em casa), Normas sociais, Limitações de trabalho, Insegurança, Falta de conhecimento, Falta de metas/objetivos, Pressões, Apatia, Falta de confiança, Socialização, Reconhecimento, Medo do sucesso, Medo de desafio, Medo do fracasso, Medo de rejeição, Medo do ridículo e Medo de críticas.

Os autores Groth e Peters (1999) consideram, ainda, que o sentimento repetido de medo como uma barreira leva a especulação sobre a possível presença e implicação do medo no ambiente de trabalho em relação a outros temas relevantes e alertam que há prós e contras para o papel do medo, a sua influência sobre o comportamento, e seu papel em um ambiente. Ao invés de entrar neste debate, sugerem que os gerentes devem perceber se há intenção de criar medos conscientes. Se não, um exame do ambiente de trabalho deve ser realizado para verificar a razão dos medos existentes nas pessoas.

Sinzato (2007) enfatiza que nas práticas organizacionais, há líderes que atuam utilizando meios nada adequados para fazerem as pessoas trabalharem, tais como: trabalhos orientados pela imposição, reagem a incertezas e ao caos por meio do poder e investem em emoções primitivas como o medo e interesse próprio.

Neste viés, Alencar (1996) comenta que o medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches faz com que indivíduos deixem suas ideias morrerem, bem como o medo do fracasso e de cometer erros.

No entendimento de Maceika e Zabieliavičienė (2012), o medo enfraquece a vontade de uma pessoa em ter iniciativa, sufoca atuação efetiva em criatividade. É o medo que, geralmente, dificulta o processo criativo de uma pessoa, o medo de sua reputação, de ser mal interpretado ou rirem de suas ideias, de não ser compreendido ou de não ser recompensado. Uma pessoa, ao experimentar o medo, cria um sentimento de insegurança pessoal e perde a liberdade criativa tornando-se um fardo insuportável.

Ichijo (2008) diz que quando os indivíduos enfrentam novas situações para as quais não têm respostas ou rotinas claras, acabam caindo na acomodação e, por consequência, ocorrem barreiras individuais aos novos conhecimentos, pois como o conhecimento está

intimamente ligado à autoimagem, as pessoas, muitas vezes, resistem a qualquer novidade. O autor diz ainda que quando os administradores agrupam funcionários para um projeto, muitas vezes, geram-se neles inseguranças e medo de ir contra as normas da organização ou de arruinar as relações estabelecidas, além da necessidade de defender suas próprias ideias.

Tran (2010), no artigo **‘The role of emotional climates of joy and fear in team creativity and innovation’**, considera que um clima emocional baseado em alegria de baixa intensidade tende a aumentar a criatividade e inovação de processos, no sentido de que ela fornece aos membros da equipe energia positiva necessária para compartilhar, analisar e gerir as relações dos membros da equipe, enquanto que a alegria de alta intensidade pode inibi-los, por causa de uma falta de foco ou energia dispersa. Um clima emocional baseado no medo de baixa intensidade tende a melhorar os processos criativos e de inovação, mas por razões diferentes: ele fornece à equipe quantidade necessária de aversão ao risco e cautela para construir e compartilhar modelos mentais e coesão da equipe, bem como analisar os objetivos e missões. Por outro lado, uma alta intensidade emocional baseada no medo, tende a inibir processos criativos e de inovação, se os membros da equipe são muito avessos ao risco. Assim, a influência de um clima emocional baseado em emoções intensas parece ser prejudicial para os processos de inovação.

Dazza (2003) comenta o resultado de sua pesquisa realizada em uma empresa mexicana de 535 funcionários, para checar as barreiras organizacionais, foi possível sintetizar 13 atitudes organizacionais que dificultam a criatividade e, conseqüentemente, a inovação. São elas:

- alta pressão por resultados;
- superadministração - excesso de normas, controles e trâmites internos;
- estrutura verticalizada ou pouco interdependente;
- pouca delegação de poder;
- geração de estresse;
- tolerância mínima em relação aos erros;
- ausência de políticas que reconheçam as conquistas dos colaboradores;
- concentração de informação;
- escasso compromisso com as mudanças por parte dos dirigentes;

- objetivos pouco definidos e não compartilhados com os colaboradores;
- falta de canais regulares para a obtenção de *feedback* por parte do cliente com relação ao produto ou serviço;
- não escutar ou valorizar as ideias dos colaboradores;
- o fato de muitos colaboradores considerarem suas funções rotineiras e pouco estimulantes.

Neste viés, os autores Kelley e Kelley (2014) enfatizam que a criatividade é muito mais ampla e universal, estendendo-se muito além das áreas consideradas "artísticas". No mundo dos negócios, a criatividade se manifesta na forma de inovação. Ainda segundo os autores, as pessoas precisam ser dotadas de confiança criativa. Com tal postura, tomam decisões melhores, mudam de direção com mais facilidade e são capazes de encontrar soluções para problemas aparentemente impossíveis, enfrentando os desafios com a mesma coragem recém-descoberta. Porém, muitas vezes, o medo do fracasso aterroriza as pessoas, tais como: medo de ser criticado, medo de começar, medo do desconhecido. Os autores dizem, ainda, que apesar de muito já ter sido escrito sobre o medo do fracasso, ele permanece sendo o maior obstáculo ao sucesso criativo (KELLEY; KELLEY, 2014).

### 2.2.3.2 Autoconhecimento e a questão do medo no processo criativo

O autoconhecimento é ponto de partida para o processo de mudança pessoal, em que as pessoas passam a conhecer suas habilidades, fortalecem a autoconfiança, desenvolvendo uma atitude de flexibilidade e uma visão de mundo, na qual as mudanças são concebidas como desafios e oportunidades.

Lapolli (2016, p. 96) diz que “Baseado na crença de que qualquer mudança no indivíduo pode ocorrer de dentro para fora e de fora para dentro, o foco inicial é o autoconhecimento, onde o indivíduo representa o protagonista da sua jornada”.

Já Sinzato (2007, p. 52), comenta que:

há pessoas mais ligadas à esfera do pensar, argumentam de forma brilhante, têm excelentes ideias, podem ter dificuldades para agir; outras, mais voltadas para o agir, podem não pensar muito, atropelar os fatos, não se importando com as consequências éticas e morais de suas ações, e há aquelas que, quando são puro sentir, podem ser



avaliadas como imaturas, sonhadoras, superficiais, ingênuas ou explosivas e temperamentais.

Para conhecer-se a si mesmo, o sujeito precisa refletir e interpretar a si mesmo. Neste sentido, o autoconhecimento facilita a compreensão interna da questão “homem, natureza e sociedade”; ou seja, o despertar do homem para sua verdadeira essência; a questão da autoimagem e das cobranças nas relações interpessoais; contato consigo mesmo despertando-o para uma melhor qualidade de vida nas relações interpessoais; e oportuniza às pessoas o contato com suas habilidades, tais como: autoconfiança, afetividade, autoestima, criatividade, espírito de equipe, sociabilidade e autodisciplina (TEZZA, 2004).

A fenomenologia de Husserl destaca que somente a partir do autoconhecimento podemos descobrir a presença e o sentido do outro, ou seja, a descoberta de si mesmo é a descoberta do outro. Esse processo dinamiza-se por meio do diálogo, que é caracterizado por motivação intencional, em que a consciência é dialogante, que pensa e fala supondo como qualidade essencial do homem o seu “vir-a-ser” (PAVÃO, 1981).

Silva Torquato (2008, p. 46) argumenta que “na verdade, crescer é rever-se constantemente. O autoconhecimento é a busca do ‘ser’ humano, é a descoberta de como se vê, age e como pode transformar suas ações para uma vida saudável”.

É certo que as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, aspirações, valores, atitudes, aptidões e motivações, porém, através do autoconhecimento a pessoa pode ampliar sua área de estabilidade e desenvolver novas capacidades, avaliar sua receptividade às inovações e às mudanças e, se houver resistências, superá-las segundo seu próprio ritmo. Implica em conhecer as próprias emoções; saber lidar com as emoções; motivar-se; reconhecer as emoções no outro e saber lidar com os relacionamentos (SILVA TORQUATO, 2008).

Pavão (1981) contribui dizendo que o homem, como ser ativo, inclui sua própria autorrealização que desvela sua consciência para si mesmo, numa história de devir, e, para tanto, a ação implica participar do movimento do diálogo para obter uma atitude reflexiva sobre a realidade concreta, permitindo, assim, a descoberta da consciência de si próprio e sua estrutura de valor, da consciência crítica e do sentido da responsabilidade social.

Assim, o diálogo, se faz necessário no processo do autoconhecimento, pois é o conteúdo da forma de ser, própria à existência humana que se faz presença pela palavra e impõem-se como a

maneira pela qual os homens percebem o sentido de ser homem. É preciso que o homem seja capaz de se perceber como alguém que sabe e que ignora e que quer ainda mais, tendo a certeza, porém, de que as outras pessoas também têm a mesma possibilidade de se expressar (FREIRE, 1979; PAVÃO, 1981).

Boog (2007, p. 281) considera que "o ser humano tem necessidade de autoconhecimento, crescimento pessoal, de completude. Desenvolver aspectos de sua personalidade que, muitas vezes, são até desconhecidos e difíceis de encarar". Neste sentido, Souza (2010, p. 14) diz que o homem só conhece verdadeiramente quando está amando, se apaixonando pelo objeto do seu conhecimento. A razão, o saber, é uma resposta às suas paixões e aos seus desejos.

Segundo Toro (1987, p. 11),

a procura de si mesmo, denominada por Jung 'Processo de individualização', é uma aventura que dura toda a vida. [...] Se a existência humana se dá em dilemas, enigmas, nela está também a sabedoria milenar da vida. A trajetória pelo labirinto pode representar o caminho interior do ser humano em busca de sua identidade.

Neste viés, em que se deve percorrer o caminho interior em busca da identidade, em busca do que impulsiona ou limita a seguir a vida com prazer, Estés (1994) apresenta em seu livro "Mulheres que Correm com os Lobos", como a mulher pode se ligar novamente aos atributos saudáveis e instintivos do arquétipo da mulher selvagem.

Segundo Estés (1994, p. 25):

Sentir-se impotente, insegura, hesitante, bloqueada, incapaz de realizações, entregando a própria criatividade para os outros, escolhendo parceiros, empregos ou amizades que lhe esgotam a energia, sofrendo por viver em desacordo com os próprios ciclos, superprotetora de si mesma, inerte, inconstante, vacilante, incapaz de regular a própria marcha ou de fixar limites.

Ter medo de revidar quando não resta outra coisa a fazer, medo de experimentar o novo, medo de enfrentar, de exprimir sua opinião, de criticar qualquer coisa, de sentir náuseas,

aflição, acidez, de sentir-se partida ao meio, estrangulada, conciliadora e gentil com extrema facilidade, de ter sentimentos de vingança.

Ter medo de parar, ter medo de agir, contar até três repetidamente sem conseguir começar, ter complexo de superioridade, ambivalência e, no entanto, não fosse por isso, ser plenamente capaz, em perfeito funcionamento. Essas rupturas são uma doença não de uma era, nem de um século, mas transformam-se em epidemia a qualquer hora e em qualquer lugar onde as mulheres se vejam aprisionadas, sempre que a natureza selvática tiver caído na armadilha.

Na verdade, toda a leitura conduz o leitor para profundas reflexões, independente de ser mulher ou homem, que o conduz ao autoconhecimento de seu ser. Importantes são suas colocações sobre a questão do medo que paralisa "o ser humano" na sua vida cotidiana.

Reis (2012, p. 42), em sua tese de doutorado, argumenta que:

A capacidade de se mover é natural ao ser humano: ele é um ser nômade, que não se contenta em fixar-se a um único espaço, mas transita pela vida. No entanto, de que modo nos movemos no mundo? Para muitas pessoas a vida pode parecer um fardo e cada passo se torna difícil, o corpo se sente pesado e tende a parar, o sujeito então permanece no mesmo lugar, conforma-se com sua situação existencial. Às vezes, porém, é possível livrar-se desse peso adquirido e experimentar a leveza, entrando em movimento, buscando um novo ritmo, sintonizado aos seus desejos, para seguir pela vida com fluidez.

Para Pasinatto (2007), o ato de criar, no ser humano, em qualquer tipo de expressão, exige que ele sinta, contemple, perceba, investigue, reflita, elabore e atue. O impulso criativo se manifesta como inovação frente à realidade. Está presente quando o homem sente vontade de alterar algo, quando existe a necessidade de se comunicar e expressar o seu ser.

Neste viés, Fialho (2011, p. 58), apresenta sua escolha pelo arquétipo do Mago, tal escolha:

se deve à crença de que, enquanto a "grande mãe" se associa ao ciclo matriarcal das sociedades primitivas em que se cultuava a Deusa e o "herói" energizava o ciclo patriarcal do domínio do masculino e feminino, é o "mago" o arquétipo da transição desse ciclo patriarcal para o da alteridade.

Seguindo os fundamentos desse autor:

o herói é aquele que liberta sua alma aprisionada na escuridão (na caverna) e busca a luz (o conhecimento de si). Porém, o autor sabiamente referenciando o arquétipo do sábio, faz o seguinte questionamento: Saber, querer, ousar, calar. Mas saber o quê? Querer o quê? Ousar o quê? Calar... quando? As histórias dos heróis estão aí, e a dos Magos? A música "Imagine" de John Lennon, talvez... Mas um Mago não imagina apenas, faz acontecer (FIALHO 2011, p. 71).

Entende-se que através de tais questionamentos, incluindo-se também os: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?, a pessoa amplia sua área de estabilidade, desenvolve novas capacidades, percebe seus medos, avalia sua receptividade às inovações e às mudanças e, se houver resistências, pode superá-las segundo seu próprio ritmo e "faz acontecer".

Barreira e Nakamura (2006, p. 78), corroboram dizendo que:

considerar-se capaz de mudar e, principalmente, declarar-se protagonista da situação em que está envolvido, possibilita ao homem saber agir nos momentos difíceis e proceder à escolhas aumentando a sua capacidade de resiliência.

Para Morin (2005), todo conhecimento (e consciência) de que não pode conceber a individualidade e a subjetividade, nem incluir o observador na sua observação, não têm forças para pensar todos os problemas éticos.

É através da vivência que podemos, como seres aprendentes, internalizar a compreensão de como os processos cognitivos e os processos vitais se encontram. Conhecer é um processo biológico e cada

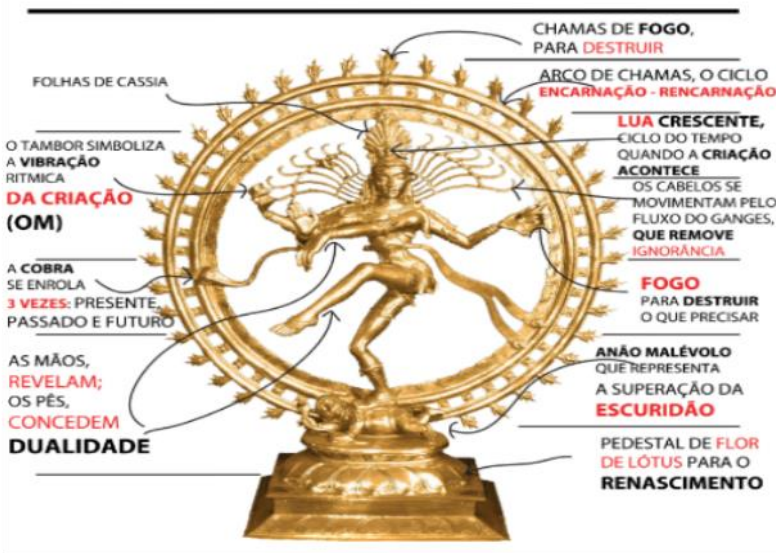
ser, para existir e para viver, tem que se flexibilizar, se adaptar, se reestruturar, interagir, criar e coevoluir (ASSMANN, 1998).

Dalla Vecchia (2005) e Toro (2002) ponderam que o filósofo Wilhelm Dilthey foi o primeiro a investigar o sentido de vivência (Erlebnis, em alemão), definindo-a como algo revelado no complexo psíquico dado na experiência interna de um modo de existir a realidade para um indivíduo (DILTHEY, 1949). Tal conceito influenciou na fenomenologia de Maurice Merleau-Ponty (1999), na ontologia de Martin Heidegger (2001) e na sociologia de Max Weber (1995).

Ostrower (1996) afirma que, no formar, todo construir é um destruir. Mesmo que tenhamos uma ideia pré-concebida do que fazer, é na ação prática de construir o imaginado que alguns aspectos poderão não acontecer e esses limites suscitarão a busca de novas estratégias, desde que a pessoa encontre incentivos para persistir em seu ímpeto criador e efetuar sua concretização.

Toro (2002) e Reis (2012) citam que Shiva (Figura 3) é umas das divindades supremas do hinduísmo ("o Destruidor" ou "o Transformador"), e representa a morte e o renascimento, a renovação da natureza, ou seja, representa o ciclo completo do processo de geração, destruição e regeneração. Segundo Toro (2002), Shiva (Deus da Dança), com sua dança, (re)cria constantemente, destruindo formas antigas e criando novas formas através de seus movimentos. A dança de Shiva é uma representação do processo de criação e destruição. Uma pessoa que vivencia a dança realiza movimentos (desgovernados) que simbolizam a criação e destruição do universo. Assim, a dança é um conjunto dramático de movimentos que têm um poder de transformação da realidade na qual a pessoa está inserida (TORO, 2002, p. 25).

Figura 3 - Shiva: Deus Supremo do Hinduísmo "o Destruidor" ou "o Transformador"



Fonte: <https://www.google.com.br>

Seguindo esta vertente, remete-se aos fundamentos teóricos até aqui apresentados e busca-se fazer uma analogia, ou seja, através de vivências deflagradoras, o homem pode tomar consciência de seu poder de destruir processos internos mal elaborados e de seu poder para construir ou reconstruir novos processos na sua vida cotidiana, no seu poder de criação, mesmo que o medo esteja lhe acompanhando, já que é inerente ao ser humano.

Toro (2002) define e caracteriza a vivência como a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, que envolve a cinestesia, as funções viscerais e emocionais. A vivência confere à experiência subjetiva a palpante qualidade existencial de viver o “aqui e agora”.

Willerding et al. (2011, p. 11) consideram que:

A vivência possibilita o desenvolvimento da autopercepção para que o homem possa entrar em contato com a sua origem, vitalizando-se e

recriando o seu mundo. Uma obra de criação é sempre a expressão do ato de viver. A vivência sempre é nova, genuína, e através do que é vivido, experimentado (de um estado interior), revela-se a ideia de como se está no mundo.

As vivências podem ser utilizadas como ferramenta para o desenvolvimento pessoal e de equipe como o autogerenciamento, a troca de informações, a maior flexibilidade pessoal e intelectual, a integração de equipes, o compartilhamento de conhecimentos e as competências e habilidades afloradas no grupo e têm por objetivo o despertar do potencial criativo. Nas vivências, as atividades são estruturadas a partir de situações cotidianas de interação social, mobilizam sentimentos, pensamentos e ações, quebram resistências e estimulam a criatividade (WILLERDING et al., 2011).

## **2.2.4 Despertando a criatividade – abordagens centradas no ser humano**

São muitas as abordagens e técnicas que estudiosos utilizam para o despertar da criatividade. Privilegiam-se, neste estudo, as abordagens *Design Thinking*, *Socioterapia*, *Biodanza®*, *Psicodrama*, *Jogos Teatrais*, *Eneagrama* e *Arteterapia*, que são abordagens centradas no ser humano, e que, em suas metodologias, apresentam certa similaridade, principalmente no aspecto da aplicação de vivências, onde o autoconhecimento, o diálogo, expressão do corpo-mente, percepção do potencial criativo, percepção das necessidades, educação, capacitação, dentre outros fatores, fazem parte das referidas abordagens.

### **2.2.4.1 Design Thinking**

O *Design Thinking* é considerado uma abordagem centrada no ser humano, que possibilita a geração de ideias em diversos contextos.

Esta técnica é a especialidade da IDEO – empresa de consultoria global de design, que ajuda organizações a desenvolver projetos por meio desta metodologia, e que resolveu expandir suas ideias para além do mundo *business*, principalmente para a educação escolar.

*Design Thinking* pode ser definido como uma abordagem centrada no ser humano para inovação que integra as necessidades

individuais, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso.

Segundo Vianna et al. (2011), *Design Thinking* é uma abordagem que trabalha em um processo multifásico e não linear - chamado *fuzzy front-end* que permite interações e aprendizados constantes. Isso faz com que o *designer* esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação.

Para Brown (2010), os designers entendem que não existe uma melhor forma de realizar um processo. Assim, os defensores dessa abordagem acreditam que os designers não solucionam problemas e sim trabalham através deles (BROWN, 2010).

Na prática, a abordagem proposta por Brown (2010), é dividida em cinco etapas: Descoberta; Interpretação; Ideação; Experimentação e Evolução. A primeira etapa é a da **descoberta**, onde a curiosidade sobre como enfrentar o desafio é aguçada e as questões são levantadas. A segunda é a **interpretação**, que transforma as ideias em percepções significativas. Histórias, experiências e bagagem individual são bastante valorizadas para que o todo represente as múltiplas perspectivas de soluções. A terceira é a **ideação**, que significa gerar um monte de ideias. Muitas vezes, pensamentos malucos se tornam visionários. Com preparação e cuidado, reuniões para pensar “fora da caixa” podem render centenas de novas ideias. A quarta é a da **experimentação**, são as ideias ganhando vida. É quando se experimenta algumas possíveis soluções para o desafio lançado. Ao construir protótipos, as ideias se tornam mais tangíveis e o aprendizado com a tentativa clareia o pensamento sobre como e o que pode ser feito para melhorar e refinar uma ideia. Por último, a **evolução**, que é o desenvolvimento do conceito ao longo do tempo, que envolve o planejamento dos próximos passos, o compartilhamento da ideia com outras pessoas que podem se envolver e ajudar e a documentação do processo, para que a evolução seja percebida e que se faça seu acompanhamento.

Em cada etapa, a equipe oferece dicas de como organizar as ideias, formatar listas, usar *post-its*, histórias inspiradoras, fotos, aplicativos para tablets, celular etc. São inúmeras soluções que não devem ser seguidas à risca. Cada problema requer uma abordagem que deve ser construída coletivamente, sem uma fórmula pronta.

O objetivo é trazer uma proposta para que gestores e educadores criem e encontrem soluções criativas para o processo de ensino e



aprendizagem focando na cocriação, na colaboração de todos para se chegar a um objetivo comum.

Brown (2010) considera que o profissional do *Design Thinking* deve possuir algumas habilidades tais como:

- realizar análise e síntese, identificando padrões na desordem de informações complexas, sintetizando novas ideias a partir de fragmentos e sentir empatia a partir da relação com pessoas diferentes;
- fazer experimentação e prototipagem para inspirar novas ideias, possuir tempo, recursos e espaço para cometer erros em busca dos acertos;
- cultivar o otimismo na crença de que as coisas podem ser melhores do que são e acreditar na capacidade que possui;
- ter facilidade em participar de *brainstormings*, em estruturas colaborativas com regras bem definidas para geração de ideias; e
- utilizar pensamento visual, expressando suas ideias por meio de desenhos.

No *Design Thinking* é almejada a satisfação das pessoas envolvidas no problema em questão e deixa latente a questão da empatia e a importância dela para o engajamento de cada um ao longo do processo.

#### 2.2.4.2 Socioterapia

A socioterapia é um trabalho criativo que possibilita ao homem o seu autoconhecimento através de técnicas vivenciais, de forma que ele possa perceber sua ação no dia a dia e transformar a realidade em que vive. Tem por finalidade centrar o indivíduo; possibilitar o autoconhecimento; descarregar as tensões aprisionadas; percepção interior e abertura para a vida.

São utilizadas técnicas que estimulam uma nova maneira de pensar, sentir e agir no cotidiano, através de dinâmicas de grupo, vivências, danças espontâneas e circulares e outras.

Segundo Tezza (2004, p. 103) a socioterapia é uma proposta de prática profissional que desperta o autoconhecimento, a partir da percepção de si, do outro e da transformação das relações sociais, com consciência.

A autora diz ainda que:

a socioterapia é uma abordagem metodológica que proporciona ao homem, por meio de vivências, o encontro consigo mesmo, com sua verdadeira essência, integrando-o consciente com a força da vida (que tudo pode), elevando o patamar de consciência, para que possa expressar sua potencialidade no mundo (TEZZA, 2004, p. 104).

Segundo Silva Torquato (2008), a socioterapia tem por finalidade: Centrar o indivíduo; Possibilitar o autoconhecimento; Tornar as relações sociais mais verdadeiras; Permitir que a unicidade aconteça no indivíduo (mente-emoção-ação); Permitir que as intuições se manifestem; Descarregar as tensões aprisionadas; Liberar energia; Flexibilidade; Percepção interior; Disponibilidade para saber viver em plenitude; e Abertura para a vida.

O Método Socioterápico, segundo Silva Torquato (2008), é composto por etapas, consideradas interligadas, pois uma depende da outra, tais como:

1. Harmonização: reconhecimento do clima para aplicação da técnica. Através de exercícios respiratórios e corporais;
2. Vivência Socioterápica: mobilização do conteúdo. É a aplicação da técnica. O participante vive a situação, a qual é conduzida pelo facilitador;
3. Apreensão ou Captação Intuitiva: é a percepção do que está acontecendo, ou seja, o participante sente os efeitos da técnica;
4. Expressão/percepção: é a expressão dos sentimentos, que podem ser manifestados através do choro, fala gestos, desenhos e outros;
5. Significação ou partilha: é o entendimento ou compreensão do significado da experiência vivida. Cabe ao participante dar o significado.
6. Auto-observação: harmonização do grupo. Os participantes, em círculo e de braços dados, se observam e procuram se analisar nas ações do dia a dia, num ato de reflexão.

Nas vivências, são utilizadas técnicas básicas para a harmonização, sensibilização, autoconhecimento, tomadas de decisões, relações sociais mais verdadeiras e outras, conforme finalidades da socioterapia ou necessidades surgidas. Tais técnicas podem ser: o

relaxamento, a dramatização, a arte, as danças espontâneas, as danças circulares e outras conforme intuição do facilitador. Para o desenvolvimento destas técnicas, são utilizados diversos recursos didáticos tais como: músicas, objetos de sucata, recorte e colagem, massa para modelar, desenhos e outros.

A socioterapia propõe exercícios que envolvem a música e o movimento, visando à restituição da experiência corporal, e da sensibilidade emotiva, das pessoas envolvidas no processo. A música estimula a dança expressiva, a comunicação afetiva e a vivência de si mesmo. Nos trabalhos socioterápicos, a dança circular é muito praticada para harmonização de grupos. É ideal para tranquilizar grupos agitados ou com conflitos, principalmente no ambiente de trabalho.

#### 2.2.4.3 Biodanza®

Biodanza® é um sistema que visa possibilitar um processo de integração do ser humano em três dimensões relacionais: consigo mesmo, com as pessoas e com o ambiente em que vive (TORO, 2000).

A Biodanza® emprega uma metodologia vivencial, dando ênfase na experiência vivida, no aqui e agora. Não é somente um conjunto de exercícios com músicas ou um sistema de expressão de emoções, é um processo de mudança que permite a pessoa se conectar com sua própria identidade, reorganizando as respostas frente à vida. Possibilita a cada pessoa encontrar suas potencialidades através de exercícios lúdicos e instigantes. Os exercícios de Biodanza® são chamados vivência.

Toro (2002), criador do sistema de Biodanza® (um sistema de integração humana, renovação orgânica, de reeducação afetiva e de reaprendizagem das funções originais da vida), define e caracteriza a vivência como a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, que envolve a cinestesia, as funções viscerais e emocionais. A vivência confere à experiência subjetiva a palpante qualidade existencial de viver o “aqui e agora”.

O objetivo prioritário da Biodanza® é a superação das dissociações, dando permissão à coragem para ter fortes motivações para viver, boa saúde, laços afetivos duradouros e estar bem profissionalmente.

Através de vivências provocadas pela música, canto, movimento e emoção, a Biodanza® trabalha cinco linhas de vivência,

que são: Vitalidade, Sexualidade, Criatividade, Afetividade e Transcendência.

#### 2.2.4.4 Psicodrama

"Drama" significa "ação" em grego. Psicodrama pode ser definido como uma via de investigação da alma humana mediante a ação, onde a dramatização possibilita alcançar camadas mais profundas do psiquismo que não podem ser atingidas somente pelo uso da palavra (IORIO, 2002).

O Psicodrama foi criado por Jacob Levy Moreno, nascido em Bucareste/ Romênia, em 1889 e morreu em Beacon/Estados Unidos, quatro dias antes de completar os seus 85 anos, em 1974. Era descendente de família judia que radicou-se na Áustria, em Viena, cidade onde Moreno cresceu, estudou Filosofia e Medicina e desenvolveu as suas primeiras experiências com o Teatro Espontâneo, até o ano de 1924.

Do ponto de vista junguiano, o insight dramático e a catarse de integração se aproximam do fenômeno de Integração de complexo à consciência. Ambos, quando ocorrem, acarretam uma nova experiência para aqueles que os vivenciam. Revelam conteúdos psíquicos que, até então, estavam fora do alcance da consciência e que muitas vezes causavam, por esta condição, perturbações (IORIO, 2002).

No discurso de Moreno, são encontrados conceitos básicos da fenomenologia existencial, tais como: existência, ser, temporalidade (o aqui-e-agora), espaço, encontro, liberdade, projeto, percepção, corpo, imaginário, linguagem, sonhos, vivência etc..

No que se refere à catarse de integração, Moreno apontava a importância da vivência dramática para que o indivíduo e o grupo experimentem seus conflitos, sem a exclusividade da palavra e do pensamento racional. Esta vivência promove a integração progressiva de elementos que se encontram dissociados na personalidade.

Neste sentido, o psicodrama mobiliza as pessoas para vivenciar a realidade a partir do reconhecimento das diferenças e dos conflitos e facilita a busca de alternativas para a resolução do que é revelado, expandindo os recursos disponíveis. Tem sido amplamente utilizado na educação, nas empresas, nos hospitais, nas clínicas, nas comunidades.

Segundo Moreno (apud PEREIRA, 2011, p. 32):

o homem possui recursos inatos: a espontaneidade, a criatividade e a sensibilidade. Tais recursos podem ser alterados ou prejudicados pela ação do meio ambiente e dos sistemas e regras sociais. Para ele, suas ideias proporcionariam uma Revolução Criadora através da recuperação da espontaneidade e da criatividade.

Segundo Ramalho (2011), o psicodrama busca fazer o indivíduo alcançar uma existência autêntica, espontânea e criativa. Nas abordagens vivenciais, a técnica e a teoria são secundárias em relação à pessoa e à importância da relação terapeuta e cliente.

De acordo com Vicente (2005), o Psicodrama se baseia num conjunto de técnicas, em que através do jogo teatral improvisado se visa exprimir e desenvolver as disposições mentais latentes dissimuladas ou repudiadas da vida mental e, principalmente, da vida psíquica. Moreno pretendeu que cada sessão psicodramática fosse uma experiência existencial. O Psicodrama permitiria, através deste jogo, fazer ressurgir comportamentos, fantasias e afetos, que ajudariam a descobrir, modificar e desenvolver a personalidade. Esta concepção inspira-se numa tradição grega antiga, na qual o teatro, além do valor de interesse estético, tem uma influência no enriquecimento e domínio do próprio ator. O valor do teatro terapêutico seria fundamentalmente catártico e, quando representado com total espontaneidade, tornar-se-ia criativo e libertador (VICENTE, 2005).

A prática psicodramática, em suas inúmeras modalidades, começa pelo envolvimento das pessoas com o tema ou com a experiência a ser vivenciada, através de lembranças ou histórias do cotidiano dos indivíduos e/ou das organizações. Enquanto técnica consiste em focalizar o indivíduo.

Cabe ao facilitador manejar as técnicas psicodramáticas, como recursos de ação, para garantir o envolvimento do grupo e a escolha da cena protagônica, que refletirá a experiência dos presentes, bem como promover a participação livre de todos os participantes e estimular a criatividade na produção dramática e na catarse ativa. Posteriormente, finaliza a sessão com os comentários, inicialmente dos participantes da cena e depois do grande grupo, com a identificação da realidade que acaba de ser vivenciada e com o levantamento de soluções possíveis para as questões abordadas.

Os facilitadores são profissionais de diferentes áreas: médicos, psicólogos, pedagogos, fonoaudiólogos, profissionais de RH, todas as pessoas que em seu exercício profissional trabalham com grupos.

Assim, o psicodrama é facilitador da manifestação das ideias, dos conflitos sobre um tema, dos dilemas morais, impedimentos e possibilidades de expressão em determinada situação, possibilitando que as pessoas possam resgatar o poder de suas próprias capacidades para o seu existir e ser agente de sua transformação.

#### 2.2.4.5 Jogos teatrais

Os jogos teatrais foram designados e desenvolvidos pela diretora teatral norte-americana Viola Spolin para fins de preparação de atores profissionais ou na utilização do teatro para iniciantes ou mesmo em atividades escolares. Viola Spolin, nascida em Chicago, foi uma das pioneiras do teatro improvisacional, o seu trabalho foi influenciado por Neva Boyd, uma educadora social norte-americana, fundadora da Escola de Recreação e Treinamento (Recreational Training School) em Chicago, que desenvolvia um trabalho com grupos de imigrantes, aplicando ginástica, dança, jogos e arte dramática.

O sistema de jogos teatrais traz estímulos corporais e intelectuais a quem joga e tem como objetivo a superação de desafios, libertação das regras impostas pela sociedade e possibilita aos participantes a criação de maneiras diferentes para romper limites, dar asas à imaginação e o poder de entrega ao novo (SPOLIN, 2010).

A estrutura dos jogos desenvolve a autonomia dos “jogadores” e a atitude de colaboração entre o grupo e baseia-se na resolução de problemas. O problema é o objetivo do jogo e todas as regras são criadas com foco nesse objetivo/problema, ou seja, é realizado um esforço para se atingir o estado de acomodação.

Assim, segundo Koudela (2010, p. 44), “a improvisação de uma situação no palco tem uma organização própria, como no jogo, pois se trabalha com o problema de dar realidade ao objeto”.

Para Spolin (2010), as regras incluem a estrutura dramática: *onde, quem, o que, o foco, o acordo do grupo, as instruções e a avaliação*. Ou seja:

- *Onde* - diz respeito ao ambiente ou cenário, trazendo a noção de localização;
- *Quem* - está ligado ao personagem ou relacionamento, trazendo ao jogador a relação com os eventos cotidianos;

- *O que* - está ligado diretamente à ação, ou seja, as interações do jogador e os objetivos a serem executados;
- *Foco* - quando todos os jogadores conseguem manter o foco no objetivo as soluções práticas para o problema começam a surgir, assim como uma cumplicidade entre os jogadores que assumem juntos a responsabilidade da solução. Quem “lidera” o jogo entra como facilitador/orientador, tornando-o, assim, parceiro dos jogadores. O instrutor não comanda o jogo, e sim orienta, travando, então, uma postura mais horizontal dentro do grupo, eliminando o papel de liderança e dando mais autonomia aos jogadores;
- *Acordo do grupo* - acordos são feitos entre o grupo antes de começarem a jogar para que as regras fiquem claras e pré-estabelecidas. As regras existem, mas não como limitantes e sim como condutoras do trabalho. Desde que faça o que foi proposto no jogo, ou seja, solucionem os problemas propostos (objetivo), os jogadores podem fazer o que quiserem, estão livres para criar situações;
- *Instruções* – a instrução no lugar de uma liderança hierárquica possibilita a autoaprendizagem, fazendo com que o jogador adquira um estado de independência;
- *Avaliação* - a avaliação deve ser sempre construtiva e nunca em críticas, julgamentos ou depreciação e deve ser feita por meio de questionamentos, fazendo com que o próprio jogador, ao responder os questionamentos, perceba os pontos a serem melhorados e os autoavale. O instrutor deve encorajar o jogador a entender os próprios deslizes e a buscar melhores maneiras de resolver a situação.

O jogo teatral parte do pressuposto da espontaneidade e da sociabilidade, uma vez que se precisa do outro, do coletivo, para fazer-se completo. Fossari (1999, p.16) comenta:

A interação, por sua característica de troca mútua e reciprocidade entre os membros, permite maior fluidez nas relações interpessoais. Condição necessária para tornar o ambiente fértil, agradável, confiável e descontraído, onde cada integrante possa permitir-se o contato com o seu corpo,

perceber sua corporeidade, limitações e possibilidades.

Fossari et al. (2015, p. 378) consideram que vivências criativas, possibilitam “um espaço de descobertas individuais e coletivas buscando desde o universo do teatro novas nuances que estimulem o autoconhecimento, o reconhecimento do outro”. Portanto, o jogo teatral é uma abordagem centrada no ser humano que possibilita o despertar da criatividade, impulsionando-o para o enfrentamento de obstáculos e, conseqüentemente, para o conhecimento de novas possibilidades frente à realidade em que vive.

#### 2.2.4.6 Eneagrama

O eneagrama consiste em um canal para a busca de autoconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional. A palavra deriva do grego (ennea = nove, grammos = figura) e faz alusão aos nove pontos identificados ao longo da circunferência externa do eneagrama. É uma figura geométrica que representa graficamente os nove tipos essenciais de personalidade presentes na natureza humana (RISO; HUDSON, 2015).

Segundo os autores, as origens exatas do símbolo do Eneagrama se perderam na História, mas certamente pertence à tradição ocidental que deu origem ao judaísmo, cristianismo, islamismo, bem como à filosofia hermética e gnóstica.

Afirmam Riso e Hudson (2015) que, no mundo moderno, a presença do eneagrama se deve a George Ivanovich Gurdjieff, filósofo armênio nascido por volta de 1875, que ensinou filosofia do autoconhecimento. Alguns anos mais tarde, surge Oscar Ichazo, filósofo boliviano que pesquisou e sintetizou os vários elementos do eneagrama. De acordo com Riso e Hudson (20015, p. 32), no início da década de 1950, Ichazo associou as nove pontas do símbolo aos nove tributos divinos que refletem a natureza humana, oriundos da tradição cristã, os Sete ‘Pecados mortais’ ou ‘Paixões’ ou, seja: a Ira, Soberba, Inveja, Avareza, Gula, Luxúria, Preguiça, acrescidos de mais dois (Medo e Ilusão).

Por fim, em 1970, o médico psiquiatra Claudio Naranjo correlacionou os tipos do eneagrama às características psiquiátricas que conhecia, começando a expandir as resumidas descrições de Ichazo e montando um sistema de tipologias.



Portanto, surge o eneagrama, com os nove tipos essenciais de personalidade presentes na natureza humana, que são: 1) *O Reformista*, 2) *O Ajudante*, 3) *O Realizador*, 4) *O Individualista*, 5) *O Investigador*, 6) *O Partidário*, 7) *O Entusiasta*, 8) *O Desafiador* e 9) *O Pacifista* (RISO, HUDSON, 2015. p. 32).

Assim, o eneagrama, que tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional, baseado em autoconhecimento e autodomínio, descreve em profundidade nove tipos de comportamentos, estratégias e motivações, e permite que as pessoas tomem consciência, planejem e desenvolvam seus *gaps* e dons às necessidades em suas vidas a nível pessoal e profissional.

Muitos estudiosos e autores tornaram mais acessível os ensinamentos do Eneagrama. É indicado para:

- Desenvolvimento Humano;
- Departamentos de Recursos Humanos ou Líderes empresarias;
- Pessoas que já realizam treinamento ou consultoria.

Para a aplicação do sistema, há um conjunto de técnicas e vivências, onde com o mapa que descreve as nove emoções humanas, cada uma relacionada a um padrão de comportamento, permite ao participante reconhecer como cada uma das nove emoções está presente em suas vidas e, conseqüentemente, qual é a mais presente e predominante. Ou seja, cada participante torna-se autoconsciente das emoções que o influenciam diretamente, bem como identifica os elementos motivadores e desmotivadores, tornando-o autoconsciente de seus potenciais pessoais e profissionais.

#### 2.2.4.7 Arteterapia

A Arteterapia é uma terapia, que através da estimulação da expressão, visa o desenvolvimento da criatividade e, conseqüentemente, o desenvolvimento humano.

Conforme Philippini (2000), a arteterapia resgata a promoção, a prevenção e a expansão da saúde das pessoas, auxiliando no resgate, desbloqueio e fortalecimento dos potenciais criativos, através de formas de expressão diversas, e facilita que cada pessoa encontre, comunique e expanda seu próprio caminho criativo e singular, favorecendo a expressão, a revelação e o reconhecimento do mundo interno e inconsciente.

Para Valladares (2003), a arteterapia, na teoria Junguiana, propicia o fornecimento de materiais expressivos diversos e adequados para a criação de símbolos presentes no universo imagético singular de cada cliente, universo que se traduz em produções simbólicas que retratam estruturas psíquicas internas do inconsciente pessoal e coletivo. A arteterapia facilita a entrada no psiquismo humano por infinitas possibilidades da arte e, através da linha Junguiana, o surgimento dos símbolos abre caminho para o trabalho do arteterapeuta.

Philippini (2000) corrobora dizendo que, em arteterapia com abordagem Junguiana, o caminho será fornecer suportes materiais adequados para que a energia psíquica plasme símbolos em criações diversas. Estas produções simbólicas retratam múltiplos estágios da psique, ativando e realizando a comunicação entre inconsciente e consciente. Este processo colabora para a compreensão e resolução de estados afetivos conflitivos, favorecendo a estruturação e expansão da personalidade através do processo criativo.

Urrutigaray (2006. p. 26) considera que:

O trabalho com arteterapia visa exatamente permitir a ação mental, ou a elaboração, com o intuito de extrair a emoção {afetividade, sentimentos} que se encontra oculta com a ideia na imagem formada, em princípio inexistente no sentido empírico.

A arteterapia tem como objetivo favorecer:

- a liberação de emoções, de conflitos internos, de imagens perturbadoras do inconsciente;
- contato com ansiedades, conteúdos reprimidos, medos;
- coordenação motora;
- mais e melhores "saídas" no dia a dia;
- o processo de individuação;
- equilíbrio físico/mental/espiritual.

Como instrumentos, são utilizados os considerados primários como: água, argila, areia, corpo. Como secundários são: desenho, pintura, colagem, sucata, escultura (massa, papel marchê, durepox etc.) costura, tricô, culinária, teatro, dança, literatura, enfim, todas as formas de arte.

A arteterapia pode ser aplicada às *empresas* ou *instituições*, visando o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas; à *escola* onde é trabalhado o processo que o criar envolve: medo da expressão,

do julgamento, ansiedade, autoestima, segurança em grupo; ao *consultório* onde vai trabalhar com o processo criativo e o produto da expressão, entendendo melhor o paciente e ajudando-o no processo de integração de si mesmo, o equilíbrio.

Segundo Carneiro e Maciel (2012), o valor simbólico da produção artística, na visão da Arteterapia, precede o seu valor estético. Esse novo modelo terapêutico vem encontrando receptividade e espaço em diversas áreas de atuação: hospitalar, escolar, clínica, organizacional, comunitária, ONG, CAPS, dentre outras. Apesar de essa prática ter se expandido inicialmente na área de saúde mental, a sua utilização não se restringe a um público específico.

Ainda segundo as autoras, a arteterapia é um convite ao autoconhecimento através de um caminho lúdico, criativo e prazeroso. Todos, não importa a idade, podem se favorecer com o despertar de potencialidades, o acesso às imagens do inconsciente e a possibilidade de ressignificar as experiências vividas. Muitas vezes, torna-se mais fácil pintar uma angústia ou um trauma que falar sobre eles (CARNEIRO; MACIEL, 2012).

## 2.3 CONHECIMENTO

O ponto de partida do conhecimento é a expressão da pessoa no mundo em que ela conhece, em que ela vive. O conhecimento não se dá, portanto, somente pela via racional, mas pelo corpo, que abre caminhos ao inacessível, tornando os homens capazes de dialogar nas suas relações sempre num processo de construção de novas habilidades, atitudes e conhecimentos.

O tema conhecimento é estudado por diversos estudiosos desde tempos remotos à atualidade, sendo sua definição clássica originária em Platão que diz que o conhecimento consiste de “crença verdadeira e justificada” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Fialho (2011, p. 44), "considera que conhecer é criar". O autor pondera ainda que:

O homem não é apenas, um "ente histórico", é muito mais do que isso, pois suas histórias ganham vida e se transformam em realidades. Cada momento é rico em possibilidades. É o olhar do observador que faz com que uma destas possibilidades se instancie (FIALHO, 2011, p. 44).

Nonaka e Takeuchi (2008) recorrem à distinção do filósofo Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo o conhecimento tácito adquirido pela experiência e nem sempre se manifesta exteriormente, é pessoal, difícil de formalizar e comunicar e o conhecimento explícito que pode ser comunicado e documentado através da linguagem formal, sistemática.

Assim, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e têm sua importância através da experiência corporal. O aprender-fazendo é equivalente à internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito. O indivíduo obtém *insights* subjetivos, intuições e palpites a partir da experiência corporal (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Maturana (1999, p. 60) corrobora ao dizer que:

O que está envolvido no aprender é a transformação de nossa corporalidade, que segue um curso ou outro dependendo de nosso modo de viver [...] o aprender tem a ver com mudanças estruturais que ocorrem em nós de maneira contingente com a história de nossas interações.

Morin (2007) considera, ainda, que o conhecimento consiste em um fenômeno complexo e multidimensional, simultaneamente elétrico, químico-fisiológico, celular, cerebral, mental, psicológico, existencial, espiritual, cultural, linguístico, lógico, social e histórico. O conhecimento se origina de uma atividade cognitiva, determina uma competência de ação, constituindo-se no saber que intermedia ambos os processos.

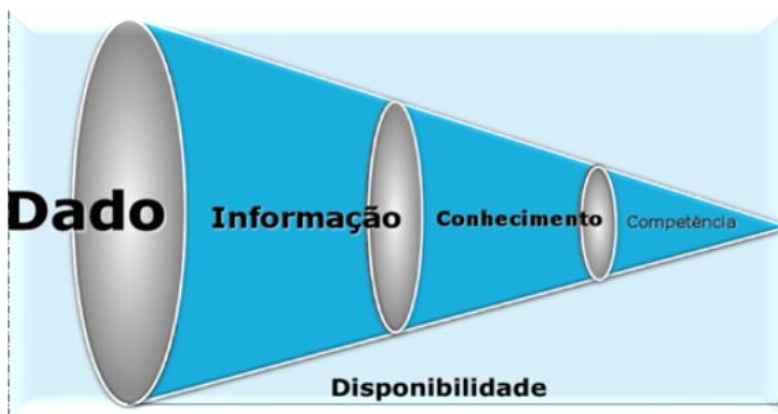
Davenport (1998) entende que conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Já Servin (2005) diz que conhecimento é derivado da informação, mas é mais rico e tem mais significado que a informação. Em termos organizacionais, o conhecimento é geralmente conhecido como um “know how” ou “ação aplicada”.

Schreiber et al. (2002) argumentam que o conhecimento adiciona dois aspectos distintos: primeiro, um senso de propósito, desde que conhecimento seja a “matéria intelectual” usada para atingir uma meta; segundo, uma “capacidade de regeneração”, porque uma das maiores funções do conhecimento é produzir informação nova. O conhecimento é proclamado um novo fator de produção; um corpo

completo formado de dados e informação que são transportados e resultam em ações que produzem outras informações.

Rowley (2007) descreve a cadeia de valor do conhecimento como: Dado → Informação → Conhecimento → Competência, conforme mostra a Figura 4:

Figura 4 – Dado, informação, conhecimento e competência



Fonte: Rowley (2007) - Aula 2 - Introdução a Gestão do Conhecimento - Nivelamento para avaliação de Conhecimentos 1 - PPGE/GC/UFSC, 2012.

- Dado (sensação): é tudo que nós sentimos, isto é, o que está à nossa volta e que não tem valor agregado. O dado não permite entendimento e nem conectividade;
- Informação (percepção): é o dado percebido e relevante através da contextualização, do correlacionamento, da categorização e da condensação. Tem significado e propósito. O processo de conversão dos dados em informação se dá pelo "entendimento das relações" o que é possível através das habilidades;
- Conhecimento (cognição): mistura de experiência + valores + julgamento (juízo de valor) + verdade fundamental. É o fruto de um processo cognitivo (de aprendizagem). Somente o ser humano é capaz de transformar informação em conhecimento. O processo de aprendizagem nada mais é do que um processo cognitivo

de transformar informação em conhecimento. O processo de conversão de informações em conhecimento se dá através do "entendimento de padrões (regras)" o que é possível através de regras pré-determinadas;

- Competência (interação): um conhecimento utilizado na prática é transformado em sabedoria, ou seja, em competência. Sob a ótica gerencial, sabedoria é competência, tanto individual quanto organizacional. A conversão de conhecimento em competência se dá através do "entendimento dos princípios" o que é possível por meio dos conceitos.

Assim, Wiig (1997) diz que dar conhecimento às pessoas, traz inovação e capacidade contínua para criar e entregar produtos e serviços da mais alta qualidade, exigindo captura de conhecimento efetivo, reuso e construção sobre o conhecimento prévio.

Ichijo (2008, p. 119), afirma que "a criação do conhecimento deve ser acompanhada pela promoção do conhecimento, dadas a fragilidade característica do conhecimento e as várias barreiras à sua criação". Ou seja, para a promoção do conhecimento, os desafios da interação humana têm de ser transformados em novos pontos fortes.

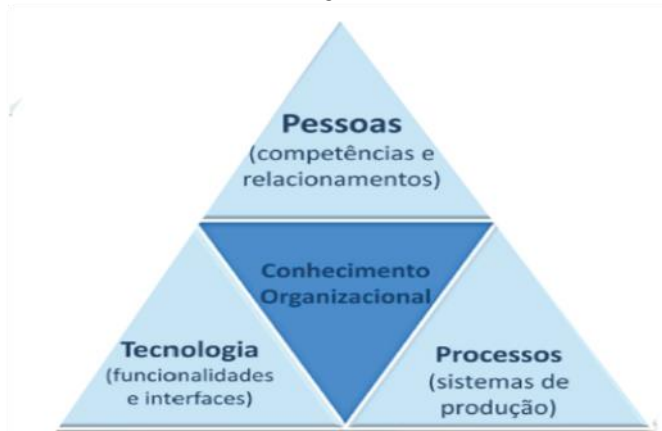
### **2.3.1 Conhecimento organizacional e criatividade**

O Conhecimento Organizacional é conceituado por vários autores como o resultado de uma combinação entre Pessoas, Processos e Tecnologia.

Considera Bhatt (2001) que a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas permite a uma organização gerir seu conhecimento efetivamente e que criando um ambiente do tipo "aprender fazendo", uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas. Ou seja, é fundamental a interação entre as comunidades de práticas e as tecnologias para que o fluxo de informação dentro da organização seja eficaz, com melhores interpretações, e com múltiplas visões da informação.

As pessoas congregam as competências (incluindo o conhecimento como principal fator de geração de valor organizacional); os processos organizam as tarefas e atividades da organização e a tecnologia é o meio de suporte aos processos e às pessoas (SANTOS, 2009). Estas combinações são os Ativos do Conhecimento Organizacional, conforme mostrados na Figura 5.

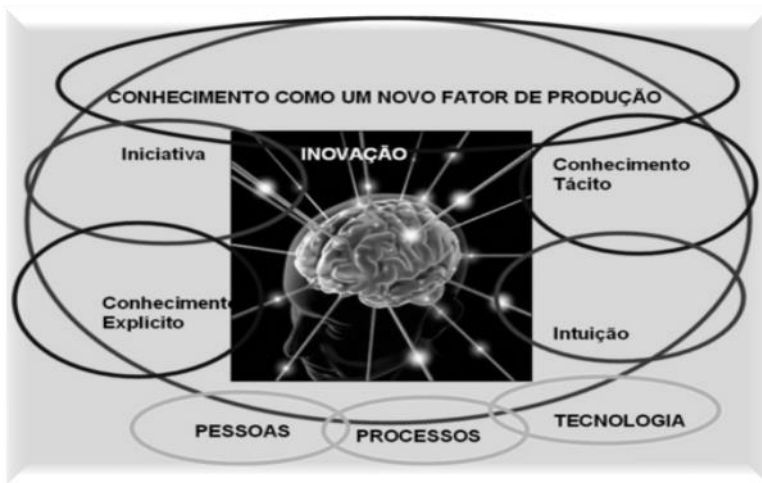
Figura 5 - Ativos do Conhecimento Organizacional



Fonte: Aula 2 - Introdução a Gestão do Conhecimento - Nivelamento para avaliação de Conhecimentos 1 - EGC/UFSC, 2012.

Leite (2004) considera que a visão sistêmica ou global permite a sensação de totalidade e a integração em sistemas cada vez mais amplos, e é a unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos que dá sentido a um sistema. Portanto, sendo o conhecimento concebido como um novo fator de produção visando à inovação, é necessário que as organizações interpretem e organizem a informação, de forma integrada, ou seja, com visão sistêmica alicerçadas no tripé “Pessoas, Processos e Tecnologia”, conforme Figura 6.

Figura 6 - Conhecimento como um novo fator de produção



Fonte: Elaborada pela autora com Adaptação da Aula 1 - Sociedade do Conhecimento, Unidade 1 Gestão do Conhecimento - Nivelamento para avaliação de Conhecimentos 1 EGC/UFSC, 2012.

Willerding (2015, p.106) considera que:

As organizações contemporâneas que buscam por meio da gestão do conhecimento seu diferencial, precisam ter perfil empreendedor, visto que precisam estar atentas aos diversos processos que advêm de diferentes ambientes e situações, bem como adequar-se a mudanças do macro e micro ambiente, para que se possa gerar inovação, em que as pessoas exercem o papel principal, pois são elas que geram ou aproveitam oportunidades, criam valor, tanto individualmente quanto socialmente.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram o Conhecimento Organizacional como a capacidade que a organização tem de gerar novos conhecimentos, disseminá-los na empresa, incorporando-os a produtos, serviços e sistemas.

Já Santos e Amato Neto (2008, p. 573) dizem que, “o conhecimento organizacional deve ser uma construção propositada que



tenha como foco desenvolver um conjunto diferenciado de habilidades, crenças, valores, atitudes e comportamentos”. Os autores falam, ainda, que a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que amplifica “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelo indivíduo e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização.

Assim, para que as organizações sejam criadoras de conhecimento e, conseqüentemente, sejam capazes de incentivar a criatividade, devem amplificar os conhecimentos criados pelos indivíduos, facilitando, o compartilhamento do conhecimento, o diálogo, as interações e inter-relações que envolvem um processo criativo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) há quatro padrões de conversão do conhecimento, (Figura 7). Utilizam o modelo SECI que é constituído de quatro passos:

- **Socialização** (compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos – conversão do tácito para tácito – envolve capturar conhecimento através da proximidade física);
- **Externalização** (conversão do tácito em explícito, externaliza o conhecimento tácito de forma a ser compreendido pelo outro);
- **Combinação** (conversão do explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito e depende dos processos de captura e integração de novos conhecimentos explícitos, disseminação do conhecimento explícito e edição ou processamento do conhecimento explícito de forma que é mais utilizada);
- **Internalização** (conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito. O conhecimento explícito deve ser incorporado na ação e na prática e há um processo de “aprender fazendo”).

Figura 7 - Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008).

Silveira (2006, p. 72) diz que:

o processo de internalização é a base para a autodeterminação da motivação extrínseca e está mais associado a uma reconceitualização dos motivos extrínsecos, que passam não mais a ser vistos como simplesmente “externos à tarefa”, mas substituídos pela ideia de um continuum de internalização. O conceito de internalização refere-se ao processo pelo qual um indivíduo inicialmente adquire crenças, atitudes ou comportamentos regulados de origem externa e, progressivamente, transforma essas regulações externas em atributos pessoais, valores ou estilos de regulação.

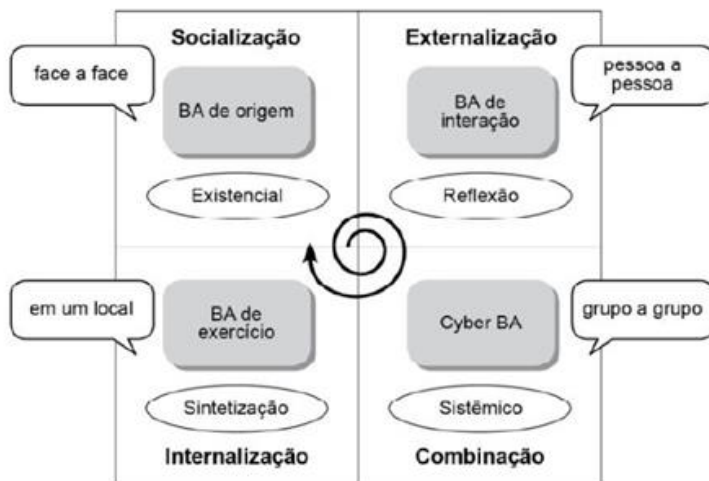
Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que os quatro modos de criação de conhecimento permitem conceituar a atualização do conhecimento em instituições sociais por meio de uma série de processos autotranscendentes. Sendo assim, os autores enfatizam que o Ba oferece uma metáfora conceitual integrada para o modelo SECI de conversões dinâmicas de conhecimento. Segundo os autores, o

conhecimento necessita de um contexto para ser criado, compartilhado e utilizado. O Ba, no contexto das organizações, deve ser entendido não somente como um espaço físico, mas como "interações" que ocorrem em momento e espaço específicos entre indivíduos, em equipes de projetos, círculos informais, encontros, espaços virtuais, entre outros.

Assim, os autores contextualizam a criação de conhecimento com as características dos quatro tipos de Ba, conforme se vê na Figura 8, que são:

1. **Ba de origem** – é o mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. É o Ba primário do qual o processo da criação do conhecimento começa e representa a fase de socialização;
2. **Ba de interação** – é o local onde o conhecimento tácito vira explícito. Representa, assim, o processo de externalização. O diálogo é a chave para tais conversões e o uso extensivo de metáforas é uma das habilidades de conversão exigidas;
3. **Cyber Ba** – é o local de interação em um mundo virtual em vez de um espaço e tempo reais. Representa a fase de combinação. A combinação de conhecimento explícito é mais eficientemente apoiada nos ambientes colaborativos utilizando tecnologia da informação;
4. **Ba de exercício** – facilita a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, viabilizando a internalização. A internalização do conhecimento é destacada pelo uso do conhecimento formal (explícito) na vida real.

Figura 8 - As quatro fases do Ba



Fonte: Nonaka e Konno (1998).

Como, para os japoneses, o conceito de Ba é considerado um espaço de comunhão de experiências e conhecimento, tal conceito, permite explorar importância de um espaço no contexto organizacional para que a criatividade possa florescer por meio da intuição e também pela racionalidade.

Fialho e Spanhol (2008) afirmam que é preciso a criação de espaços de aprendizagem e de construção de conhecimento, construindo um diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento humano e organizacional com base na motivação dirigida para a criatividade e inovação.

Neste enfoque, Machado (2014) lista sugestões de ações para as organizações em consequência dos fatores limitantes à expressão da criatividade, tais como:

- ambiente propício para o processo de criação e desenvolvimento de atividades de criação;
- espaços para o processo de compartilhamento, disseminação, uso do conhecimento na empresa;
- capacitação nos processos internos e manutenção dos benefícios existentes em relação ao auxílio estudos;
- estímulo da comunicação entre dirigente e colaboradores, de modo que existam momentos de

comunicação individual e ou grupal;

- aplicação constante de técnicas de estímulo à criatividade como ferramentas essenciais ao processo criativo, onde de forma lúdica, reflexiva, participativa e interativa o colaborador pode experimentar, desbloquear e intuir seu poder de criação;
- formas de manter a liberdade de criação e divulgar para todos os colaboradores a importância da participação de todos no processo criativo.

Bhatt (2001) pondera que quando o ambiente organizacional estiver propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente estará gerando novos conhecimentos, que serão gerenciados para que continuamente se possam criar, validar e aplicar novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços, por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas.

### 2.3.1.1 Empreendedorismo no processo criativo individual e grupal dos colaboradores das organizações

A criação, produção e desenvolvimento de novos produtos e serviços em benefício da humanidade são resultantes do capital humano das organizações que são consideradas reflexo do ambiente global. Tudo está relacionado ao conhecimento, que é o bem mais valioso tanto para o trabalhador, como para a organização.

As inovações tecnológicas possibilitam novas perspectivas de atuação organizacional, descortinando os horizontes individuais e valorizando, através de suas competências intelectuais, o capital humano. Segundo Pinchot (2004), a inovação é mais do que criatividade, fato este que exige dos profissionais um comportamento empreendedor já que o verdadeiro desafio é transformar ideias em realidades rentáveis.

Bueno e Lapolli (2001, p. 35) entendem que:

O empreendedor é o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades. Ele tem a personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido e tem a capacidade de transformar probabilidade em

possibilidade e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia.

Ainda os autores Bueno e Lapolli (2001, p. 35-40) consideram que um indivíduo com perfil empreendedor se diferencia por cinco sinais distintivos. Podendo estar interligados ou não, são eles: 1. Velocidade; 2. Polivalência; 3. Visão; 4. Capacidade de realização; e 5. Capacidade de relacionamento (Entender de gente).

1 - Velocidade - terá como predeterminação a prontidão, a atenção, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de, em situações emergentes, tomar decisões urgentes, com sabedoria e eficácia. A velocidade exige raciocínio rápido sob problemas e uma consequente capacidade e expressar bem as ideias de forma oral ou escrita.

2 - Polivalência - revela aptidões internas como a fácil adaptação a grupos e ambientes, flexibilidade nas ideias e ações e capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo.

3 - Visão - constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam, geralmente, capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre as situações da vida e do trabalho.

4 - Capacidade de Realização - geralmente, consequência do planejamento preciso dos empreendimentos, sob conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações acerca de caminhos tortuosos a serem seguidos por eventualidades e possibilidades de retomada dos caminhos mais adequados. É distinta da capacidade de realização, a condição de sempre superar obstáculos, para nunca deixar de realizar as atividades necessárias.

5 - Capacidade de Relacionamento (entender de gente) compreensão (equilíbrio emocional) acerca das ações e reações pessoais e dos outros, diante de situações difíceis, concorrências ou rivalidades. Predisposição para orientação psicológica própria e de grupos.

O empreendedorismo surge assim, para que as organizações, impulsionadas pelo dinamismo das tecnologias e da competitividade

econômica, passassem a adotar novos paradigmas, dando ênfase à criatividade e à inovação, tendo como alicerce o tripé: Processos, Pessoas e Tecnologias.

O capital humano intraempreendedor se difere do colaborador tradicional por possuir características diferenciadas. Visionário, procura por liberdade no contexto organizacional, direcionando-se ao cumprimento de metas. É comprometido e automotivado, ressaltando que, como qualquer outro indivíduo, reage positivamente às recompensas e reconhecimento de suas ações (PINCHOT, 1989).

Pinchot (1989) definiu o “intraempreendedor” como aquele que não é dono do negócio, mas nele trabalha e, com uso de sua criatividade, o faz crescer. Podem ser os criadores ou os inventores, mas são sempre os sonhadores que concebem como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. De acordo com Dornelas (2005), os intraempreendedores são pessoas diferentes, “apaixonadas pelo que fazem”, gostam da singularidade e de se destacarem no grupo, almejam ser “reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas”. Fialho et al. (2006, p. 45) afirmam que os intraempreendedores “são orientados para a ação e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se a uma imagem mental ou um sonho em um produto ou serviço de sucesso”.

Schmitz, Lapolli e Botelho (2014, p. 202) consideram que os líderes organizacionais devem identificar e fortalecer seus valores e potenciais, impactando de forma positiva a gestão empreendedora da inovação. Assim, uma gestão empreendedora se faz necessária voltando-se à cooperação e sinergia entre pessoas, tanto do ambiente interno quanto externo, estabelecendo relações saudáveis com os colaboradores internos, estimulando-os ao desenvolvimento e aprimoramento das ideias, para gerar a inovação do negócio (TORQUATO, MACHADO; FELICIANO, 2014).

Ramos e Ramos (2010) complementam dizendo que estimulando o comportamento dos colaboradores para a exteriorização das suas ideias, estas podem vir a ser o diferencial da organização através do potencial criador de cada um.

Sempre existiram pressões sociais para que as pessoas atuem de forma padronizadas. De forma ampla, podemos lembrar fatores como: sentimentos positivos de cognição, capacidade de

criar, curiosidade, habilidades complexas, inovação, envolvimento visionário e reconhecimento, muitas vezes são inibidos por experiências de constrangimento como vergonha, reprodução de conhecimento, padrão ideal, aceitação e comunicação dificultada (RAMOS; RAMOS, 2010, p. 240).

Lapolli, Franzoni e Lapolli (2014) dizem que as pessoas adquirem bloqueios em consequência dos padrões culturais como também bloqueios ambientais que se relacionam com o meio onde se desenvolvem as atividades e apontam a necessidade do desenvolvimento do espírito empreendedor preparado para assumir riscos, ser criativo e, conseqüentemente, inovar.

Sendo o homem sujeito de suas ações, torna-se "receptor" de suas descobertas e a aprendizagem acontecerá mais fortalecida através da experiência de se relacionar com outras pessoas, absorver, incorporar informações, criar e disseminar novos conhecimentos.

#### 2.3.1.1.1 *Empreender em grupos criativos para o processo de criação do conhecimento*

Nas organizações, a criatividade manifesta-se no serviço competitivo construído a partir da riqueza de possibilidades de expressão conferidas pela ampla vivência de liberdade, ou seja, a qualidade da criação e valor agregado implica em possibilitar clima de estímulos, liderança e reconhecimento do indivíduo ou das equipes de trabalho (DAZZA, 2003).

Em relação às equipes de trabalho no processo de criação, Domenico De Masi (2007, p. 20), denomina-as de grupos criativos e apresenta suas características, tais como:

- frequente convivência pacífica;
- procura obstinada de um ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional;
- flexibilidade dos horários, mas também a capacidade de sincronismo e de pontualidade;
- interdisciplinaridade e forte complementaridade e afinidade cultural de todos os membros;
- habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum;



- capacidade de captar tempestivamente as ocasiões, de calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa, de encontrar os recursos, de contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo de modo a facilitar o intercâmbio entre desempenho e funções;
- o grupo quase sempre aceita a liderança com respeito e até com veneração, honrando os imperativos éticos do universalismo, do interclassismo, do antiburocratismo, do antiacademicismo, do internacionalismo e os imperativos práticos da parcimônia, do amor pelo belo e pela modernidade tecnológica.

Neste viés, Carvalho e Silva (2006, p. 05), consideram que:

O conhecimento individual pode ser compartilhado na coletividade, ou seja, pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, troca de experiências e observação. O que mostra o papel central desempenhado pelas equipes no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os membros da organização a questionar as premissas existentes e a compreender

Mládková (2011) referindo-se aos resultados de uma pesquisa que teve início na Universidade de Economia em Praga, no ano de 2004, sobre Gestão do Conhecimento, em 131 organizações, na República Checa, conclui que uma estrutura organizacional de cima para baixo inibe atividades de compartilhamento de conhecimento e gestão do conhecimento. A falta de informações necessárias, conhecimentos e contatos ou dificuldade de acesso a eles é frustrante e humilhante para os trabalhadores do conhecimento, um ambiente de conhecimento hostil e manejo inadequado do conhecimento restringe o acesso dos trabalhadores do conhecimento de seu ativo mais importante.

Afirma ainda Mládková (2011, p. 18):

Os trabalhadores do conhecimento são pessoas que, ao trabalhar, usam seu cérebro mais do que seus músculos. O conhecimento é o seu ativo e importante ferramenta. Os trabalhadores do conhecimento podem ser produtivos somente quando suas organizações criam um ambiente conveniente para a cooperação e partilha de conhecimento e apoiá-los com o conhecimento que necessitam.

Machado (2014), na pesquisa realizada em uma Organização de Base Tecnológica em Santa Catarina/Brasil, conclui que as Organizações Intensivas em Conhecimentos, ao perceberem seus fatores limitantes ao processo criativo organizacional, podem realinhar os processos que possibilitem o despertar criativo dos colaboradores. E recomenda que estudos sejam realizados abordando temas como:

- Verificação do processo de comunicação entre as pessoas dentro dos departamentos, entre os departamentos e da companhia com os clientes;
- Verificação de como acontece o processo de desenvolvimento de produtos e se as normas e regras utilizadas pela companhia auxiliam ou dificultam neste processo, ou se trazem lentidão no processo;
- Iniciativas associadas à inovação, ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, especialmente a criação de ambientes propícios para o compartilhamento e criação de novos conhecimentos;
- Estudos e aplicações de técnicas e ferramentas para o despertar da criatividade;
- Criação de estratégias para obter a criatividade coletiva na organização com apoio da liderança com incentivos para os colaboradores, métodos formais e informais para interação e uma cultura organizacional que valorize a criatividade coletiva;
- Implementação de programas de sensibilização e capacitação permanente com os temas: Criatividade, Inovação, Conhecimento Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Portanto, as organizações necessitam de visão sistêmica organizacional, pois são sistemas abertos que afetam e são afetados pelo

meio ambiente (BERTALANFFY, 1975). Ao participarem de cenários dinâmicos e altamente competitivos, devem facilitar os processos de transferência de conhecimento, viabilizando uma maior dinâmica às práticas desenvolvidas e, conseqüentemente, maior qualidade, eficiência e eficácia organizacional.

Feliciano (2013) diz que as organizações, que percebem que os conhecimentos não estão apenas armazenados em bancos de dados, criando condições, estimulando a criatividade e fomentando a inovação, tendem a criar inéditos conhecimentos e novos diferenciais competitivos.

Para a criação de um ambiente favorável à geração de novos conhecimentos, as organizações precisam despertar a criatividade de seus colaboradores, capital intelectual organizacional, com liberdade de ação, pois são detentores do poder de criação e inovação e são o verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas.

As pessoas estão sedentas para: sentir prazer, superar dificuldades, descobrir formas mais hábeis de lidar com a realidade, perceber o que lhes incomoda e aprender a liberar as amarras do dia a dia (TORQUATO; LAPOLLI, 2013). O estabelecimento da liberdade de expressão, segurança, e confiança para os Trabalhadores do Conhecimento, dos colaboradores como um todo, podem "enfraquecer" o medo de se expressarem e, conseqüentemente, torná-los ousados como verdadeiros intraempreendedores.

## 2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Quando começamos a nos autoconhecer, automaticamente nos autovalorizamos. Faz parte do crescimento, observar os próprios julgamentos, desmascarar as relações superficiais, as decepções frente a atitudes dos outros, as expectativas colocadas fora de si, o desejo de ganho e retribuições.

É no ser humano que se encontra o conhecimento e a criatividade que dão suporte à sobrevivência organizacional no mercado competitivo atual. Portanto, se faz necessário o desenvolvimento de novas habilidades, estimulando os profissionais através da criação de sistemas onde possam liberar o talento sobre a realidade que atuam num contínuo processo de crescimento pessoal e profissional.

É certo que o conhecimento tácito é difícil de ser explicado e, muitas vezes, as organizações subestimam a capacidade criativa de seus colaboradores e não criam espaços, inclusive, até inibem.

As organizações devem entender que a criatividade é uma das maiores habilidades para enfrentar as adversidades competitivas da atualidade e, por isso, devem proporcionar ambientes em que seus colaboradores se sintam confiantes, determinados e ávidos na busca de saberes, de objetivos, metas e liberdade para que o processo criativo possa acontecer.

Entende-se que as pessoas para serem criativas devem abraçar as ambiguidades que a vida oferece e seguir em frente, em busca de seus desejos, anseios e aspirações e entende-se que quando se fala em medo, este está relacionado com o assumir riscos, assumir vontades, assumir "quereres".

Considera-se assim, que criatividade e conhecimento caminham juntos num processo contínuo de construção e reconstrução. Nada está acabado. E é na dança da vida, que podemos nos encontrar resignificando nossas mazelas para que possa florescer o inato potencial criativo.

Com o estudo realizado, permitiram-se longas conversas com os autores quando dias, noites e madrugadas faziam parte de um mesmo instante. Foram momentos instigantes e confusos, cansativos e meditativos, construtivos e desconstrutivos, com medos e confiança, com certezas e incertezas. Enfim, como em todo processo de construção, na elaboração deste capítulo (Revisão Bibliográfica), houve momentos de desconstrução para a construção de novos conhecimentos.

Seguiu-se com o sussurro das "vozes" dos autores e, com um mergulho no mar de infinitas possibilidades, mapeou-se mentalmente o que se considera recorte do que se experimentou, saboreou, concebeu, floriu, nutriu e pariu depois de todo o processo de aquisição do conhecimento relativo às questões do potencial criativo, criatividade e conhecimento.

Fialho (2011, p. 167) diz que:

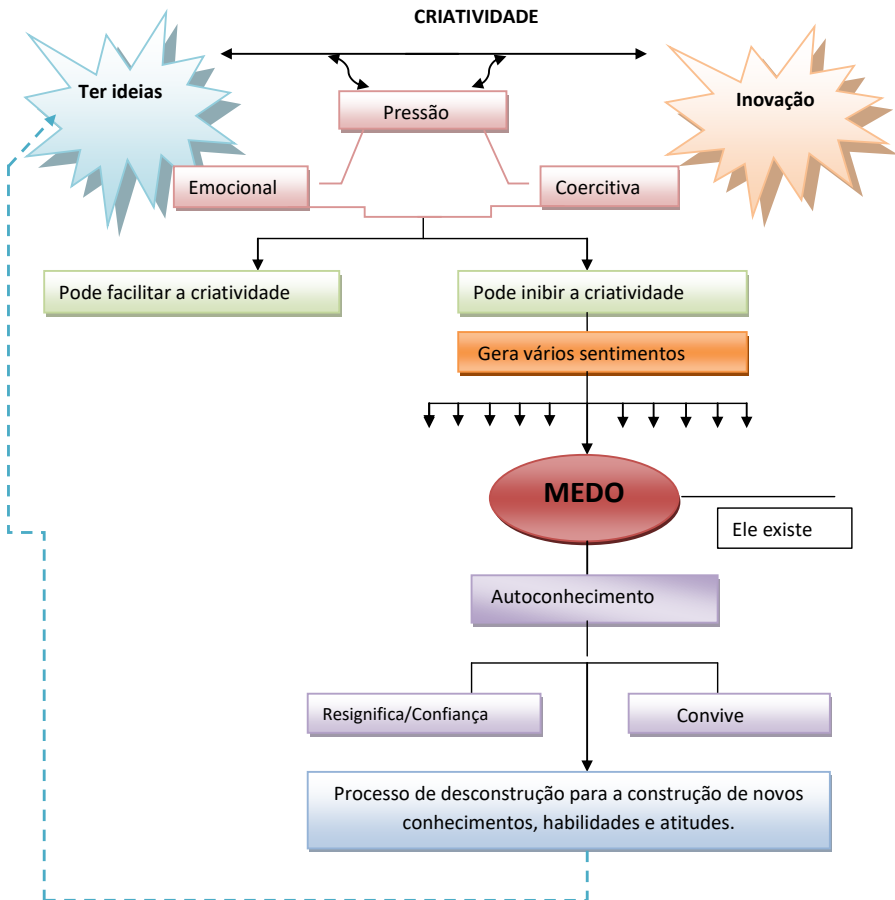
A investigação revela "Descobertas". Descobrir o que existe é o mo(vi)mento criativo em que se acessa outras formas de perceber/sentir/compreender/vislumbrar/a vida. Toda descoberta implica uma autodescoberta... [...] Além disso, a descoberta precisa ser percebida não como um fim em si, mas um processo que nunca acaba e, por isso, desperta a curiosidade para aprender.

Ainda segundo Fialho (2011, p. 167):

O apaixonado **Compartilha** o que sabe/sente. Quando os aprendentes compartilham suas descobertas estão vivenciando atitudes solidárias ao desejar que o outro também experiencie o que sabem, quando contam de um livro que leram, de um filme o que assistiram, de um lugar que visitaram, da música que dançaram, de uma pesquisa que realizaram. Também desenvolvem atitudes de respeito às críticas do outro, percebendo-as como oportunidades de analisar suas expectativas por diferentes pontos de vista, possibilitando novas organizações do seu conhecimento.

Apresenta-se, assim, na Figura 9, o mapa mental da pesquisadora que se sente apaixonada pela descoberta percebida através dos estudos realizados em que a questão do "trabalhar o medo" para o despertar da criatividade é o grande desafio.

Figura 9 - Mapa mental da pesquisadora - Trabalhando o Medo



Fonte: Elaborado pela autora

Explicitando-se tal mapa mental, considera-se que o ser humano é dotado de ideias, mas para alcançar a inovação seja na vida pessoal ou nas questões de inovação organizacional há a necessidade de a ideia agregar valor. Não basta ter só ideia, ela tem que gerar valor para que se

possa alcançar a inovação. E nesse processo de agregar valor à ideia, é que surge a criatividade.

A palavra criatividade já quer dizer "criar uma atividade", criar uma ação, criar algo novo. Isso é criatividade, mas nesse processo da criatividade no contexto das organizações, muitas vezes, os colaboradores sentem-se pressionados, e as pressões podem ser "emocionais" ou "coercitivas". No que se refere a pressão emocional, é quando, por exemplo, o colaborador se sente inferior ao colega, ou seja, sente-se menos capaz em relação a outros colegas, ou pelas cobranças internas administrativamente. Pode ser coercitivas, pelas próprias questões da organização, quando estabelece metas, tempo para entrega de produto novo, dentre outras questões, que pressionam o colaborador a criar sem levar em conta seus limites, anseios e ou necessidades.

Tais pressões podem facilitar ou inibir a criatividade. Considera-se que "facilitar" é quando a pessoa está acomodada, e ao se sentir pressionada, vai ter que produzir por uma determinação e acaba despertando o potencial criativo. Mas também, o colaborador sentindo-se pressionado pode inibir a sua criatividade e gerar vários sentimentos, como por exemplo, a vergonha, a angústia, a raiva, o medo, dentre outros.

Assim, dentre os vários sentimentos gerados, privilegia-se o medo como foco deste trabalho. O medo pode até ser um fator facilitador para o processo criativo, mas busca-se neste trabalho evidenciar o medo enquanto fator inibidor no processo criativo. O medo, na verdade, existe. Considera-se que no ato do medo existir há a importância do autoconhecimento, pois a pessoa pode resignificar, tornar-se confiante daquilo que ela é capaz e superar seu medo, como também, ela pode conviver com o seu medo. Assim, por meio do autoconhecimento, vai acontecer o processo de desconstrução para a construção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes e automaticamente vai gerar a confiança necessária para geração de novas ideias, surgimento da criatividade e consequente inovação.

*(Não devemos ter medo dos confrontos.*

*Até os planetas se chocam e do caos nascem as estrelas).*

Charles Chaplin





## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: dados quantitativos**

Para realizar comparações e gerar um estudo dos níveis de realidade trabalhou-se com dados quantitativos.

### **3.1 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO**

Com base na revisão bibliográfica, foi desenvolvido um questionário contendo questões fechadas, que possibilitou a identificação e apresentação de dados quanto à realidade e tendências observáveis. O questionário foi construído com 49 afirmações específicas onde os sujeitos da pesquisa poderiam apreciar os itens avaliando-os entre 1 a 5 pontos ordenados em ordem crescente.

A organização do questionário aconteceu a partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica, tendo seis fatores. Dentre estes, 3 (três) fatores foram relacionados às palavras-chave de estudo desta tese, ou seja, *potencial criativo*, *criatividade e conhecimento*, e mais 3 (três) fatores: *o medo* (enquanto obstáculo inibidor da criatividade), *liderança* e *autoconhecimento*, fatores estes apontados por diversos autores como significativos para o despertar da criatividade.

#### **3.1.1 Pré-teste e ajuste do questionário**

O pré-teste visa ao pesquisador identificar perguntas não bem elaboradas ou de complexa interpretação por parte dos entrevistados e que podem necessitar modificações na redação ou alteração do formato, ou seja, o pré-teste permite ajustes e detecção de incoerências e aumenta a validade do instrumento (WINDELFET et al., 2005).

Assim, nesta pesquisa, para pré-teste, o questionário foi enviado para 4 (quatro) pessoas com o mesmo perfil dos sujeitos da pesquisa. Após comentários e sugestões quanto ao entendimento das respostas da escala, layout do questionário e dificuldades em expressar as respostas, foram feitos os ajustes no questionário (Apêndice B). O que foi necessário para que pudesse ser aplicado definitivamente com os sujeitos da pesquisa, proporcionando uma maior qualidade à pesquisa.

## 3.2 COLETA DOS DADOS QUANTITATIVOS

Considerando os objetivos propostos para a presente pesquisa, aplicou-se um instrumento de coleta para levantamento de dados quantitativos. Esse instrumento consistiu em um questionário com 49 perguntas específicas em que os participantes julgavam os itens avaliados com valores entre 1 e 5 pontos, ordenados em ordem crescente, em uma escala ordinal. A lista de itens avaliados pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 – Lista dos itens avaliados

<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1-Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho.					
2- Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional.					
3- Sou uma pessoa afetiva e criativa.					
4- Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches.					
5- Sou uma pessoa feliz.					
6- Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito.					
7- Quando estou em público consigo manifestar minhas opiniões.					
8- Na minha vida, sinto-me tolhido (a), acuado (a), desvalorizado (a) e desmotivado (a).					

(Continuação) 9- No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras					
10- Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão. (Continua)					
11- Tenho medo de opinar e não ser					
12- Não tenho tempo para pensar de forma criativa.					
13- Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa.					
14- Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas.					
15- Participo de treinamentos, cursos e palestras para desenvolver minhas habilidades.					
16- Não gosto de ser avaliado(a) no meu trabalho.					
17- Acredito que tive obstáculos relacionados com meus pais, ou família, ou escola ou com a minha comunidade para desenvolver minha criatividade.					
18- Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?					
19- Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora.					

(Continuação)					
20- Sinto-me preparado(a) para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais.					
21- Desde criança sou uma pessoa criativa.					
22- Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer.					
23- Tenho medo do fracasso.					
24- Sei controlar as minhas emoções.					
25- Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo. (Continua)					
26- Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar.					
27- Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas.					
28- No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido (a), acuado (a), desvalorizado (a) e desmotivado (a).					
29- Sempre fui motivado(a) para desenvolver minhas habilidades.					
30- No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo.					
31- Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional.					

(Continuação)					
32- Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor.					
33- Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas.					
34- Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa.					
35- Não gosto de cometer erros.					
36- Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias.					
37- Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar.					
38- Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades.					
39- Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional. (Continua)					
40- Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo.					
41- Sinto-me desmotivado (a) no trabalho.					
42- Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos.					
43- Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las.					

(Continuação)					
44- Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer.					
45- Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento.					
46- Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha.					
47- Busco ir além do que já conquisei.					
48- Atualmente, sou uma pessoa criativa.					
49- Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei.					

Fonte: Elaborado pela autora.

A aplicação do questionário foi realizada com dois grupos específicos: Grupo 1, pessoas que trabalham com grupos criativos e Grupo 2, pessoas que não trabalham com grupos criativos.

Assim, para a coleta de dados quantitativos, o questionário foi disponibilizado na internet e enviado por meio de mailing (lista de e-mail). Retornaram 176 (cento e setenta e seis) sendo que 16 (dezesesseis) deles foram descartados por não estarem completos, resultando em 91 (noventa e um) questionários utilizados de pessoas que pertencem ao Grupo 1 e 69 (sessenta e nove) questionários de pessoas que pertencem ao Grupo 2, totalizando 160 respondentes.

### 3.2.1 Caracterização dos participantes

O estudo foi realizado com 160 participantes, sendo 91 pessoas que trabalham com grupos criativos (Grupo 1) e 69 pessoas que não trabalham com grupos criativos (Grupo 2). O Grupo 1 apresentou a idade média de 37,3 anos e o Grupo 2 de 42,5 anos. Com relação ao tempo de serviço, esses grupos apresentaram valores médios (anos) de

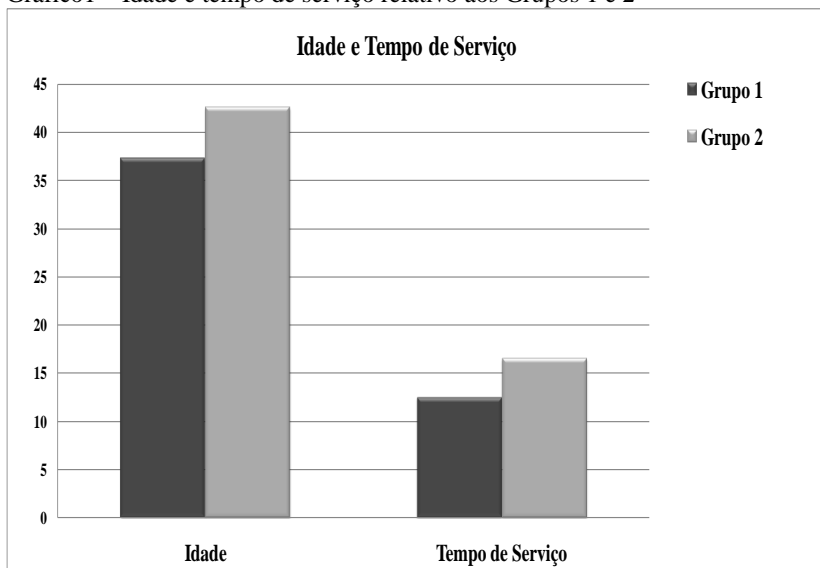
12,5 e de 16,5, respectivamente. Esses dados estão expostos na Tabela 1 e podem também ser visualizados no Gráfico 1.

Tabela 1 – Distribuição da idade e tempo de serviço dos participantes

	Grupo 1		Grupo 2	
	Idade (anos)	Tempo de serviço (anos)	Idade (anos)	Tempo de serviço (anos)
Média	37,3	12,5	42,5	16,5
Desvio padrão	±11,3	±10,84	±14,2	13,8
Mínimo	19	0,2	16	0
Máximo	64	38	75	47
	N = 91		N = 69	

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 1 – Idade e tempo de serviço relativo aos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Com respeito ao nível de escolaridade, verificou-se que tanto o Grupo 1 como o Grupo 2 apresentam maior número de participantes que possuem Educação Superior. Pela Tabela 2, pode-se observar que os participantes que realizaram Graduação correspondem a 34,4% do

Grupo 1 e 27,5% do Grupo 2, e aqueles que concluíram a Especialização representam, respectivamente, 29,7% e 17,4%. Esses dados também podem ser visualizados no Gráfico 2.

Tabela 2 – Distribuição da escolaridade dos participantes

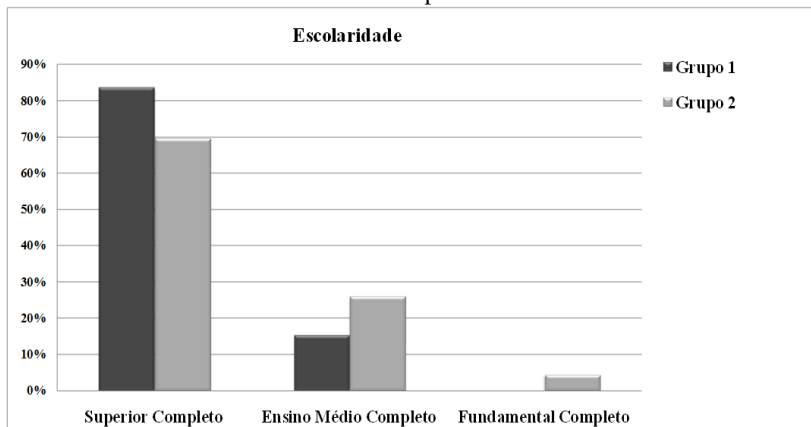
<b>Escolaridade</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>
Doutorado Completo	5,5 % 5	7,3% 5
Doutorado Incompleto	1,1% 1	5,8% 4
Mestrado Completo	4,4% 4	8,7% 6
Mestrado Incompleto	1,1% 1	0% 0
Especialização Completa	29,7% 27	17,4% 12
Especialização Incompleta	4,4% 4	2,9% 2
Graduação Completa	37,4% 34	27,5% 19
Graduação Incompleta	9,9% 9	13% 9
Ensino Médio Completo	5,5% 5	13% 9
Ensino Médio Incompleto	0% 0	1,5% 1
Fundamental Completo	0% 0	2,9% 2
Fundamental Incompleto	1,0% 1	0% 0
Total	100% 91	100% 69

<sup>a</sup> DP = desvio padrão; N = número de participantes.

Fonte: Elaborado pela autora.



Gráfico 2 – Escolaridade relativa aos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

A partir dos dados obtidos com o questionário, organizados de acordo com seis aspectos: Potencial Criativo, Criatividade, Conhecimento, Medo, Liderança e Autoconhecimento, foram verificados os valores de média e desvio padrão dos itens avaliados, de acordo com os grupos de participantes: Grupo 1 e Grupo 2.

Os testes estatísticos foram realizados através do Software SPSS<sup>1</sup>. Aplicaram-se testes de diferenças entre os grupos de participantes (variáveis independentes), considerando cada um dos itens avaliados (variáveis dependentes). Os grupos foram comparados através do Teste de Mann-Whitney, adequado para averiguar diferenças entre dois grupos independentes e quando os valores analisados são ordinais (SOLER e al., 2011). Além de comparar os grupos, aplicou-se também um teste de correlação, para verificar se os itens associados a cada um dos aspectos supracitados se relacionavam entre si. Para isso, foi observado o Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ), utilizado quando os dados não são paramétricos. Em todos os testes, valores de significância menores que 0,05 ( $p < 0,05$ ) foram considerados significativos, seguindo a convenção em estudos na área das Ciências Sociais (BARBETTA, 2008).

<sup>1</sup> SPSS Statistics 17.0 Copyright 1993-2007.

### 3.3.1 Fator: Potencial Criativo

Para avaliar o fator Potencial Criativo, foram considerados os itens explicitados em (1). Na Tabela 3, podem-se ver os valores de média e desvio padrão, apresentados pelos Grupos 1 e 2, com respeito a esse fator. As comparações estatísticas mostraram que os grupos não se diferem significativamente entre si, conforme mostrado na Tabela 3.

(1) Itens correspondentes ao fator Potencial criativo:

- a. Sou uma pessoa feliz.
- b. Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas.
- c. Participo de treinamentos, cursos e palestras para desenvolver minhas habilidades.
- d. Desde criança sou uma pessoa criativa.
- e. Sei controlar as minhas emoções.
- f. Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor.

Tabela 3 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Potencial Criativo

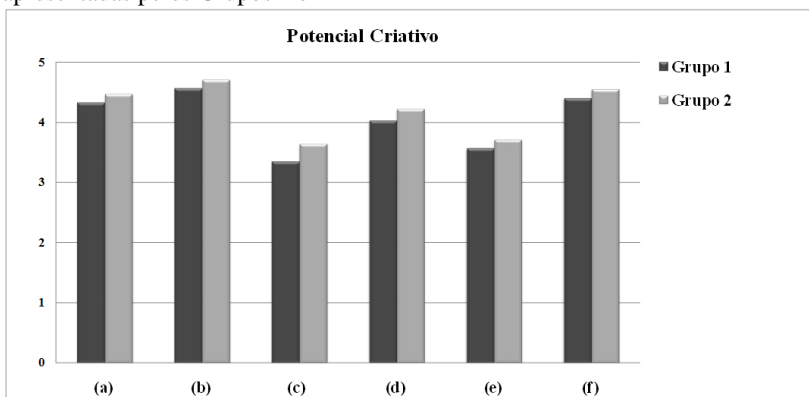
Itens de avaliação	Grupo	Grupo	Teste de diferença
	1	2	
	n =	n =	
(a) Sou uma pessoa feliz	4,33 ±0,57	4,47 ±0,57	Z = -1,44, p=,149
(b) Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas	4,57 ±0,59	4,71 ±0,49	Z = -1,34, p=,181
(c) Participo de treinamentos, cursos e palestras para desenvolver minhas habilidades	3,35 ±1,11	3,64 ±1,27	Z = -1,77, p=,076
(d) Desde criança sou uma pessoa criativa	4,03 ±1,03	4,22 ±0,87	Z = -,945, p=,345
(e) Sei controlar as minhas emoções	3,57 ±0,85	3,71 ±0,93	Z = -1,21, p=,226
(f) Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor	4,40 ±0,52	4,55 ±0,50	Z = -1,63, p=,102

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Mann-Whitney, comparando os dois grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Através do Teste de Mann-Whitney, verificou-se que os Grupos 1 e 2 não se diferenciaram estatisticamente nos itens relacionados ao fator Potencial Criativo. Esses resultados indicam, portanto, que as pessoas que trabalham com criatividade e aquelas que não trabalham com esse domínio, avaliadas no presente estudo, apresentam índices muito próximos relacionados ao Potencial Criativo. O gráfico 3 ilustra os resultados encontrados.

Gráfico 3 – Pontuações referentes aos itens do fator Potencial Criativo, apresentadas pelos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da análise contrastiva, comparando os Grupos 1 e 2, foi realizada também uma análise de relacionamento dos itens associados ao Potencial Criativo, através do Coeficiente de correlação de Spearman, considerando todos os participantes. Os resultados estão mostrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao Fator Potencial Criativo

Itens	a	b	c	d	e	f
a	1,0					
b	<b>,308</b> p<,001	1,0 .				
c	<b>,175</b> p=,027	<b>,300</b> p<,000	1,0 .			
d	<b>,265</b> p=,001	<b>,360</b> p<,000	,070 p=,381	1,0 .		
e	<b>,194</b> p=,014	,094 p=,236	,062 p=,435	,034 p=,669	1,0 .	
f	<b>,246</b> p=,002	<b>,389</b> p<,000	,073 p=,357	<b>,251</b> p=,001	<b>,260</b> p=,001	1,0 .

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed, n = 160.

Fonte: Elaborada pela autora.

Verificou-se, através dos testes correlacionais, que muitos dos itens associados ao fator Potencial Criativo estão relacionados entre si. Pela Tabela 4, pode-se observar, por exemplo, que o item (a) “Sou uma pessoa feliz” está positivamente relacionado com todos os outros itens. Assim, à medida que aumenta o grau do item (a), cresce o grau de satisfação dos demais itens avaliados. A mesma relação foi encontrada cruzando alguns dos demais itens. Especificamente, a partir da Tabela 4, podem-se fazer as seguintes afirmações:

- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, maior é o grau de satisfação expressado em (b) “Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas”;
- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, maior é o grau de manifestação de (c) “Participo de treinamentos, cursos e palestras para desenvolver minhas habilidades”;
- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, há mais manifestação de (d) “Desde criança sou uma pessoa criativa”;

- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, maior é a manifestação de (e) “Sei controlar as minhas emoções”.
- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, mais se expressa (f) “Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor”;
- À medida que aumenta (b) “Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas”, maior é o grau manifestado em (c) “Participo de treinamentos, cursos e palestras para desenvolver minhas habilidades”.
- À medida que aumenta (b) “Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas”, maior é o grau manifestado em (e) “Sei controlar as minhas emoções”.
- À medida que aumenta (b) “Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas”, maior é o grau manifestado em (f) “Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor”.
- À proporção que cresce (e) “Sei controlar as minhas emoções”, maior é o índice expressado em (f) “Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor”.

### 3.3.2 Fator: Criatividade

Para analisar o fator Criatividade, foram considerados os itens explicitados em (2). A Tabela 5 mostra as pontuações médias registradas pelos Grupos 1 e 2 com relação a esse aspecto. Ao serem comparados, os grupos mostraram diferenças significativas na maior parte dos itens avaliados, conforme explicitado na Tabela 5.

(2) Itens correspondentes ao fator Criatividade:

- a. Sou uma pessoa afetiva e criativa.
- b. Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches.
- c. Acredito que tive obstáculos relacionados com meus pais, ou família, ou escola ou com a minha comunidade para desenvolver minha criatividade.
- d. Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora.
- e. Tenho medo do fracasso.
- f. Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas.
- g. Busco ir além do que já conquistei.
- h. Atualmente, sou uma pessoa criativa.

Tabela 5 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Criatividade

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69	Teste de diferença
(a) Sou uma pessoa afetiva e criativa	4,16 ±0,83	4,32 ±0,56	Z = -,803, p=,422
(b) Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches	3,30 ±1,17	3,78 ±1,07	Z = -2,70, <b>p=,007</b>
(c) Acredito que tive obstáculos para desenvolver minha criatividade	3,38 ±1,26	3,55 ±1,37	Z = -1,01, p=,315
(d) Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora	4,14 ±0,89	4,58 ±0,60	Z = -,945, p=,345
(e) Tenho medo do fracasso	3,43 ±1,20	2,55 ±1,18	Z = -4,26, <b>p&lt;,001</b>
(f) Gosto de inovar e expressar meus Sentimentos nas mais diversas formas	3,62 ±0,94	4,15 ±0,91	Z = -3,65, <b>p&lt;,001</b>
(g) Busco ir além do que já conquistei	4,24 ±0,81	4,78 ±0,42	Z = -4,62, <b>p&lt;,001</b>
(h) Atualmente sou uma pessoa criativa	3,99 ±0,88	4,39 ±0,65	Z = -2,89, <b>p=,004</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Mann-Whitney, comparando os dois grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao item (b) “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”, apurou-se que a pontuação média do Grupo 1 (3,30) foi significativamente menor do que a registrada para o Grupo 2 (3,78), de acordo com o Teste de Mann-Whitney (Z = 2,70, p=,007),

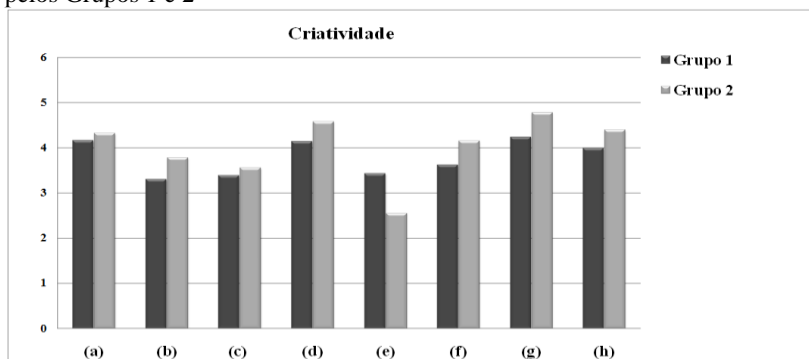
registrado na Tabela 3. Ressalta-se, então, que o Grupo 1 expressa menor grau de sensação de medo frente à situações de vulnerabilidade, como parecer ridículo e ser alvo de deboches. Porém, o item (e) “Tenho medo do fracasso” o Grupo 1 obteve valor médio de 3,43, sendo mais baixo que o valor apresentado pelo Grupo 2 (2,55) ( $Z = -4,26$ ,  $p < ,001$ ). Assim, pode-se interpretar que pessoas que trabalham em grupos criativos manifestam maior grau de sensação de medo diante de fracassos.

Ao comparar os grupos quanto ao item (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”, os resultados revelaram que o Grupo 1 apresentou valor médio de 3,62, sendo significativamente mais baixo que o grupo de participantes Grupo 2 (4,15) ( $Z = -3,65$ ,  $p < ,001$ ).

Os Grupos 1 e 2 não se diferenciaram estatisticamente em três dos oito itens associados ao fator Criatividade. No item (a) “Sou uma pessoa afetiva e criativa”, os Grupos 1 e 2 apresentaram valores médios de 4,16 e 4,32, respectivamente. No item (c) “Acredito que tive obstáculos para desenvolver minha criatividade”, os valores médios foram de 3,38 e 3,55, para os respectivos grupos. Finalmente, no item (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”, os valores médios foram de 4,14 e 4,58, para o Grupos 1 e 2.

Em suma, as comparações estatísticas mostraram que o Grupo 1 tende a marcar índices mais baixos quando os itens afirmavam aspectos positivos, tais como “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”, “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”, “Busco ir além do que já conquistei” e “Atualmente sou uma pessoa criativa”. Já no item que expressa uma afirmação negativa (Tenho medo do fracasso), o Grupo 1 teve a pontuação mais alta. Esses resultados podem indicar que as pessoas que trabalham em grupos criativos, avaliadas no presente estudo, apresentam um índice de insegurança e medos frente aos obstáculos que a vida profissional lhes proporciona. O gráfico 4 ilustra os resultados encontrados.

Gráfico 4 – Pontuações referentes aos itens do fator Criatividade, apresentadas pelos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da análise contrastiva, comparando os Grupos 1 e 2, com respeito aos itens avaliados anteriormente, foi realizada também uma análise de relacionamento dos itens associados à Criatividade, através do Coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Criatividade

Itens	a	b	c	d	e	f	g	h
a	1,0							
b	<b>,320</b> ,000	1,0						
c	<b>,363</b> ,000	,153 ,053	1,0					
d	<b>,299</b> ,000	<b>,256</b> ,001	<b>,218</b> ,006	1,0				
e	,077 ,334	<b>-,185</b> ,019	-,052 ,517	<b>-,159</b> ,045	1,0			
f	<b>,416</b> ,000	<b>,222</b> ,005	<b>,292</b> ,000	<b>,332</b> ,000	<b>-,189</b> ,017	1,0		
g	,126	,143	,154	<b>,231</b>	<b>-,264</b>	<b>,296</b>	1,0	



(continuação)	,112	,071	,053	,003	,001	,000	.
h	<b>,462</b>	<b>,219</b>	<b>,197</b>	<b>,328</b>	-,040	<b>,403</b>	<b>,415</b>
	,000	,005	,012	,000	,618	,000	,000

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito ( $p < .05$ ); análises 2-tailed,  $N=160$ .  
Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se, através dos testes correlacionais, que muitos dos itens associados ao fator Criatividade estão relacionados entre si, tanto positivamente, ou seja, quanto maior é uma variável, maior é a outra, como negativamente, isto é, quanto mais aumenta uma variável, mais diminui a outra. De modo específico, a partir da Tabela 6, podem-se fazer as seguintes afirmações:

- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa afetiva e criativa”, maior é o grau de satisfação expressado em (b) “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”;
- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa afetiva e criativa”, maior é o grau de manifestação de (c) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”;
- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, há mais manifestação de (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”;
- Quanto mais se expressa (a) “Sou uma pessoa feliz”, maior é a manifestação de (h) “Atualmente sou uma pessoa criativa”.
- À medida que aumenta (b) “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”, maior é o grau manifestado em (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”.
- À medida que aumenta (b) “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”, diminuiu o grau manifestado em (e) “Tenho medo do fracasso”.
- À medida que aumenta (b) “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”, maior é o grau manifestado em (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”.

- À medida que aumenta (b) “Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches”, maior é o grau manifestado em (h) “Atualmente sou uma pessoa criativa”.
- À proporção que cresce (c) “Acredito que tive obstáculos relacionados com meus pais, ou família, ou escola ou com a minha comunidade para desenvolver minha criatividade”, maior é o índice expressado em (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”.
- À proporção que cresce (c) “Acredito que tive obstáculos relacionados com meus pais, ou família, ou escola ou com a minha comunidade para desenvolver minha criatividade”, maior é o índice expressado em (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”.
- À proporção que cresce (c) “Acredito que tive obstáculos relacionados com meus pais, ou família, ou escola ou com a minha comunidade para desenvolver minha criatividade”, maior é o índice expressado em (h) “Atualmente sou uma pessoa criativa”.
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”, mais baixo é o índice expressado em (e) “Tenho medo do fracasso”.
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”, maior é o índice expressado em (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”.
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”, maior é o índice expressado em (g) “Busco ir além do que já conquistei”.
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora”, maior é o índice expressado em (h) “Atualmente sou uma pessoa criativa”.
- Conforme cresce (e) “Tenho medo do fracasso”, diminui o índice manifestado em (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”.

- Conforme cresce (e) “Tenho medo do fracasso”, diminui o índice manifestado em (g) “Busco ir além do que já conquistei”.
- Ao mesmo tempo que aumenta (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”, aumenta também o índice manifestado em (g) “Busco ir além do que já conquistei”.
- Ao mesmo tempo que aumenta (f) “Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas”, aumenta também o índice manifestado em (h) “Atualmente sou uma pessoa criativa”.
- Ao mesmo tempo que aumenta (g) “Busco ir além do que já conquistei”, aumenta também o índice manifestado em (h) “Atualmente sou uma pessoa criativa”.

### 3.3.3 Fator: Conhecimento

O fator Conhecimento foi analisado a partir dos itens explicitados em (3). Na Tabela 7, são registradas as pontuações médias dos Grupos 1 e 2 com relação a esse fator. Os grupos apresentaram diferenças significativas na maior parte dos itens avaliados, conforme explicitado na Tabela 7.

- (3) Itens correspondentes ao fator Conhecimento:
  - a. Na minha vida, sinto-me tolhido (a), acuado (a), desvalorizado (a) e desmotivado (a).
  - b. No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas, ideias e meus conhecimentos com outras pessoas.
  - c. No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido (a), acuado (a), desvalorizado (a) e desmotivado (a).
  - d. Sempre fui motivado (a) para desenvolver minhas habilidades.
  - e. No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo.
  - f. Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional.
  - g. Sinto-me desmotivado (a) no trabalho.
  - h. Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer.

Tabela 7 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Conhecimento

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69	Teste de diferença
(a) Na minha vida, sinto-me tolhido(a), acuado(a), desvalorizado(a) e desmotivado(a)	2,31 ±0,89	1,94 ±0,99	Z = -2,74, <b>p=,006</b>
(b) No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas.	3,34 ±1,07	3,68 ±1,38	Z = -2,39, <b>p=,017</b>
(c) No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado	2,22 ±0,99	1,81 ±1,11	Z = -3,07, <b>p=,002</b>
(d) Sempre fui motivado(a) para desenvolver minhas habilidades	3,64 ±1,09	4,03 ±0,87	Z = -2,23, <b>p=,026</b>
(e) No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as	4,20 ±0,81	4,49 ±0,63	Z = -2,39, <b>p=,017</b>
(f) Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional	3,93 ±0,87	4,10 ±1,07	Z = -1,81, p=,071
(g) Sinto-me desmotivado(a) no trabalho	2,31 ±1,09	1,91 ±1,15	Z = -2,65, <b>p=,008</b>
(h) Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer	2,27 ±1,07	1,80 ±0,93	Z = -3,05, <b>p=,002</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Mann-Whitney, comparando os dois grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao comparar os grupos quanto ao item (a) “Na minha vida sinto-me tolhido(a), acuado(a), desvalorizado(a) e desmotivado(a)”,

através do Teste de Mann-Whitney, os resultados indicaram que o Grupo 1 apresentou valor médio de 2,31, sendo significativamente mais alto do que o valor de 1,94, apresentado pelo Grupo 2 ( $Z = -2,74$ ,  $p=,006$ ), conforme mostrado na Tabela 7. Entende-se, então, que o Grupo 1 mostra maior grau de sensações de desmotivação e desvalorização em sua vida pessoal.

O item (b) “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas” mostrou igualmente diferenças significativas. O Grupo 1 obteve valor médio de 3,34, sendo mais baixo que o valor apresentado pelo Grupo 2 (3,68) ( $Z = -2,39$ ,  $p=,017$ ). Assim, pode-se dizer que o Grupo 1 manifesta ter maior necessidade de compartilhar conhecimentos e ideias no ambiente de trabalho, já que o processo criativo requer ambiente propício para troca de ideias e conhecimentos, ou seja, um espaço cognitivo para o despertar da criatividade e, conseqüentemente, obter processos, produtos e serviços inovadores.

Com relação ao item (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, apurou-se que a pontuação média do Grupo 1 (2,22) foi significativamente maior do que a registrada para o Grupo 2 (1,81) ( $Z=-3,07$ ,  $p=,002$ ). Ressalta-se, então, que o Grupo 1 expressa maior grau de sensações de desvalorização e desmotivação em seu ambiente de trabalho.

Com o olhar sobre o item (e) “No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo”, verifica-se que o Grupo 1 apresentou uma pontuação média de 4,20, sendo significativamente mais baixa do que a apresentada pelo Grupo 2 (4,49) ( $Z = -2,39$ ,  $p=,017$ ). Assim, pode-se entender que o Grupo 1 mostra insatisfação quanto a possibilidade de compartilhar seus conhecimentos no ambiente de trabalho, fato que tem relação com o item (c) anteriormente analisado. Assim, também, pode-se observar com relação ao item (g) “Sinto-me desmotivado (a) no trabalho”, que a pontuação média do Grupo 1 (2,31) foi significativamente maior do que a registrada para o Grupo 2 (1,91) ( $Z = -2,65$ ,  $p=,008$ ). Ressalta-se, então, que o Grupo 1 expressa maior grau de sensação de desmotivação no seu ambiente de trabalho.

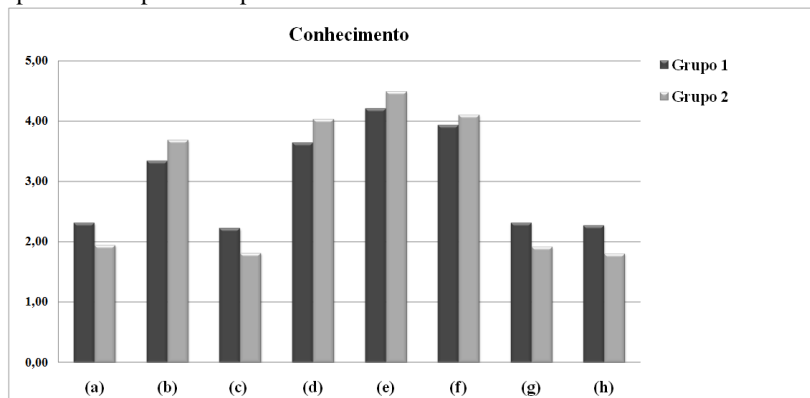
Ainda pela Tabela 7, pode-se verificar que, no item (h) “Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer”, os grupos também mostraram diferenças significativas. O Grupo 1 obteve valor médio de 2,27 e o Grupo 2, valor médio de 1,80 ( $Z=-3,05$ ,  $p=,002$ ). Dessa forma, entende-se que o Grupo 1 expressa maior grau de sensação de

paralisação diante do medo, tendo em vista inúmeros fatores que os colocam em situação de desconfortos tais como, de sentirem-se avaliados, metas, prazos a cumprir, dentre outros.

Os Grupos 1 e 2 não se diferenciaram estatisticamente em um dos oito itens associados ao aspecto Conhecimento: (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”. Nesse caso, os Grupos 1 e 2 apresentaram pontuações médias de 3,93 e 4,10, respectivamente.

Portanto, as comparações estatísticas mostraram que o Grupo 1 tende a marcar índices mais baixos quando os itens afirmavam aspectos positivos, tais como “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas”, “Sempre fui motivado (a) para desenvolver minhas habilidades”, e “No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo”. Já nos itens que expressam afirmações negativas, o Grupo 1 teve pontuações mais altas do que o Grupo 2, tais como nos itens “Na minha vida, sinto-me tolhido(a), acuado(a), desvalorizado(a) e desmotivado(a)”, “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, “Sinto-me desmotivado(a) no trabalho” e “Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer”. Esses resultados indicam que o grupo de pessoas que trabalha em grupos criativos, avaliado no presente estudo, apresenta um índice consideravelmente menor de satisfação relacionados ao ambiente de trabalho para o compartilhamento de conhecimentos bem como para a aquisição de novos conhecimento, em comparação com o grupo das pessoas que não trabalham diretamente com criatividade. O gráfico 5 ilustra os resultados encontrados.

Gráfico 5 – Pontuações referentes aos itens do fator Conhecimento, apresentadas pelos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da análise contrastiva, comparando os Grupos 1 e 2, com respeito aos itens avaliados anteriormente, foi realizada, também, uma análise de relacionamento dos itens associados ao Conhecimento, através do Coeficiente de correlação de Spearman, considerando todos os participantes. Os resultados estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto Conhecimento

Itens	a	b	c	d	e	f	g	h
a	1,0							
b	-,117	1,0						
	p=,139 .							
c	<b>,433</b>	<b>-,181</b>	1,0					
	p<,000	p=,023 .						
d	<b>-,182</b>	<b>,336</b>	<b>-,316</b>	1,0				
	p=,022	p<,000	p<,000 .					
e	-,097	<b>,299</b>	-,063	<b>,332</b>	1,0			
	p=,223	p<,000	p=,429	p<,000 .				
f	<b>-,176</b>	<b>,298</b>	<b>-,310</b>	<b>,325</b>	<b>,231</b>	1,0		

(Continuação)  $p=,026$   $p<,000$   $p<,000$   $p<,000$   $p=,003$  .

g	<b>,441</b>	<b>-,180</b>	<b>,561</b>	<b>-,219</b>	-,090	<b>-,333</b>	1,0
	$p<,000$	$p=,023$	$p<,000$	$p=,005$	$p=,260$	$p<,000$	
h	<b>,291</b>	-,051	<b>,178</b>	,068	-,076	-,034	<b>,207</b>
	$p<,000$	$p=,524$	$p=,025$	$p=,392$	$p=,341$	$p=,668$	$p=,008$

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito ( $p<,05$ ); análises 2-tailed,  $N=160$ .

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se, através dos testes correlacionais, que muitos dos itens associados ao fator Conhecimento estão relacionados entre si, tanto positivamente, ou seja, quanto maior é uma variável, maior é a outra, como negativamente, isto é, quanto mais aumenta uma variável, mais diminui a outra. Assim, a partir da Tabela 8, pode-se fazer as seguintes afirmações:

- Quanto mais se expressa (a) “Na minha vida, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, maior é o grau expressado em (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”;
- Quanto mais se expressa (a) “Na minha vida, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, menor é o grau de manifestação de (d) “Sempre fui motivado para desenvolver minhas habilidades”;
- Quanto mais se expressa (a) “Na minha vida, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, há menor grau de manifestação de (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”;
- Quanto mais se expressa (a) “Na minha vida, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, maior é a manifestação de (g) “Sinto-me desmotivado no trabalho”.
- Quanto mais se expressa (a) “Na minha vida, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, maior é a manifestação de (h) “Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer”.
- À medida que aumenta (b) “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas”, mais baixo é o grau manifestado em (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”.



- À medida que aumenta (b) “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas”, aumenta o grau manifestado em (d) “Sempre fui motivado para desenvolver minhas habilidades”.
- À medida que aumenta (b) “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas”, maior é o grau manifestado em (e) “No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo”.
- À medida que aumenta (b) “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas”, menor é o grau manifestado em (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”.
- À medida que aumenta (b) “No ambiente de meu trabalho, tenho um local específico para compartilhar minhas ideias e meus conhecimentos com outras pessoas”, maior é o grau manifestado em (g) “Sinto-me desmotivado no trabalho”.
- À proporção que cresce (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, mais baixo é o índice expressado em (d) “Sempre fui motivado para desenvolver minhas habilidades”.
- À proporção que cresce (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, mais baixo é o índice expressado em (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”.
- À proporção que cresce (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, mais alto é o índice expressado em (g) “Sinto-me desmotivado no trabalho”.
- À proporção que cresce (c) “No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido, acuado, desvalorizado e desmotivado”, mais alto é o índice expressado em (h) “Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer”.
- Ao passo que aumenta (d) “Sempre fui motivado para desenvolver minhas habilidades”, cresce também o índice expressado em (e) “No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo”.

- Ao passo que aumenta (d) “Sempre fui motivado para desenvolver minhas habilidades”, maior é o índice expressado em (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”.
- Ao passo que aumenta (d) “Sempre fui motivado para desenvolver minhas habilidades”, diminui o índice expressado em (g) “Sinto-me desmotivado no trabalho”.
- Conforme cresce (e) “No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo”, aumenta também o índice manifestado em (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”.
- Conforme cresce (f) “Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional”, diminui o índice manifestado em (g) “Sinto-me desmotivado no trabalho”.
- Conforme cresce (g) “Sinto-me desmotivado no trabalho”, aumenta o índice manifestado em (h) “Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer”.

### 3.3.4 Fator: Medo

Para avaliar o fator Medo, foram considerados os itens explicitados em (4). Na Tabela 9, pode-se ver os valores de média e desvio padrão, apresentados pelos Grupos 1 e 2, com respeito ao fator Medo. Ao realizar as comparações estatísticas entre os participantes, verificou-se que os grupos diferem-se significativamente entre si, na maioria dos itens avaliados, conforme mostrado na Tabela 9.

(4) Itens correspondentes ao fator Medo:

- a. Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional.
- b. Tenho medo de opinar e não ser reconhecido(a).
- c. Não tenho tempo para pensar de forma criativa.
- d. Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa.
- e. Não gosto de ser avaliado(a) no meu trabalho.
- f. Na minha vida tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer.
- g. Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo.
- h. Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa.
- i. Não gosto de cometer erros.
- j. Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades.

## k. Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las.

Tabela 9 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Medo

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69	Teste de diferença
(a) Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional	4,12 ±0,85	4,54 ±0,68	Z = -3,38, <b>p=,001</b>
(b) Tenho medo de opinar e não ser reconhecido (a)	2,29 ±0,97	1,96 ±1,12	Z = -2,41, <b>p=,016</b>
(c) Não tenho tempo para pensar de forma criativa	2,37 ±1,17	1,97 ±1,10	Z = -2,30, <b>p=,021</b>
(d) Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa	3,43 ±0,94	4,04 ±0,74	Z = -4,26, <b>p&lt;,001</b>
(e) Não gosto de ser avaliado(a) no meu trabalho	2,48 ±1,12	2,25 ±1,18	Z = -1,49, p=,132
(f) Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer	2,76 ±1,12	3,03 ±1,21	Z = -1,38, p=,168
(g) Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo	2,49 ±0,99	2,10 ±1,06	Z = -2,66, <b>p=,008</b>
(h) Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa	3,70 ±0,75	4,23 ±0,55	Z = -4,63, <b>p&lt;,001</b>
(i) Não gosto de cometer erros	4,09 ±1,11	3,86 ±1,32	Z = -,87, p=,383
(j) Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades	2,31 ±1,10	1,87 ±0,10	Z = -2,66, <b>p=,008</b>
(k) Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las	2,23 ±1,10	2,07 ±1,06	Z = -1,19, p=,236

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Mann-Whitney, comparando os dois grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Através do Teste de Mann-Whitney, verifica-se que o Grupo 1 respondeu ao item (a) “Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional” com uma pontuação média de 4,12 (Tabela 9), sendo significativamente mais baixa do que o Grupo 2, que apresentou média de 4,54 ( $Z = -3,38$ ,  $p=,001$ ). Entende-se, dessa forma, que o Grupo 1 mostra um menor grau de satisfação ao enfrentar desafios pessoais e profissionais.

Com respeito ao item (b) “Tenho medo de opinar e não ser reconhecido(a)”, verificou-se que o Grupo 1, com pontuação média de 2,29 (Tabela 7), se diferenciou significativamente do Grupo 2, que teve média mais baixa de 1,96 ( $Z = -2,41$ ,  $p=,016$ ). Percebe-se, então, que o Grupo 1 apresenta um grau maior de medo frente à atitude de opinar e de ser reconhecido.

Ao observar o item (c) “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”, os resultados indicaram que o Grupo 1 apresentou valor médio de 2,37, sendo significativamente mais alto que o grupo de participantes Grupo 2 (1,97) ( $Z=-2,30$ ,  $p=,021$ ). Ressalta-se, dessa forma, que o primeiro grupo expressa dedicar menos tempo para a atividade de pensar de forma criativa apesar de ser o ofício dos mesmos, porém, entende-se que o fator tempo está intimamente ligado com os compromissos do ambiente corporativo onde os prazos são fatores inibidores ao processo criativo.

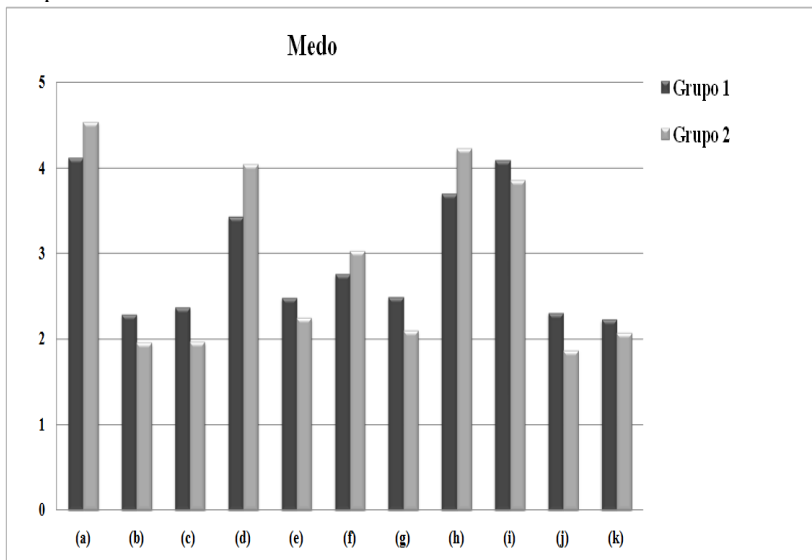
O item (d) “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa” mostrou ser significativamente mais baixo para o Grupo 1, que teve valor médio de 3,43, em comparação com o Grupo 2 (4,04) ( $Z = -4,26$ ,  $p<,001$ ). Assim, verifica-se que a questão de desafiar o medo é menor para o Grupo 1, que deve estar relacionado ao medo de expressão em processos decisórios. Tal fato, fica evidenciado no item (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo” que teve uma pontuação média de 2,49 para o Grupo 1, sendo significativamente mais alta do que a média apresentada pelo Grupo 2 (2,10) ( $Z = -2,66$ ,  $p=,008$ ). Assim como no item (h) “Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa”, observou-se que o Grupo 1, com valor médio de 3,70 (Tabela 7), se diferenciou significativamente do Grupo 2, que teve pontuação mais alta (4,23) ( $Z = -4,63$ ,  $p<,001$ ).

Quanto ao item (j) “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades”, os resultados revelaram que o Grupo 1 apresentou pontuação média de 2,31, sendo significativamente mais alta do que o Grupo 2, cuja pontuação média foi de 1,87 ( $Z=-2,66$ ,  $p=,008$ ). Pode-se entender, assim, que o primeiro grupo expressa maior sensação de encolhimento do corpo, diante de dificuldades.

Os Grupos 1 e 2 não se diferenciaram estatisticamente em quatro dos onze itens associados ao fator Medo. No item (e) “Não gosto de ser avaliado(a) no meu trabalho”, os Grupos 1 e 2 apresentaram valores médios de 2,48 e 2,25, respectivamente. Ao responder o item (f) “Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer”, esses grupos mostraram valores médios respectivos de 2,76 e 3,03. No item (i) “Não gosto de cometer erros”, os valores médios foram de 4,09 e 3,86, para os respectivos grupos. Por último, no item (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”, o Grupo 1 teve pontuação média de 2,23, ficando estatisticamente próximos do Grupo 2, que apresentou média de 2,07.

Portanto, as comparações estatísticas mostraram que o Grupo 1 tende a marcar índices mais baixos quando os itens relacionados ao Medo afirmavam a aspectos positivos, tais como “Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional”, “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa”, “Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer” e “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”. Já os itens que expressam afirmações negativas, no Grupo 1 tiveram pontuações mais altas do que no Grupo 2, tais como nos itens “Tenho medo de opinar e não ser reconhecido”, “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”, “Não gosto de ser avaliado(a) no meu trabalho”, “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”, “Não gosto de cometer erros”, “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades” e “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”. Esses resultados indicam que o grupo de pessoas que trabalha com criatividade, avaliado no presente estudo, apresenta um índice consideravelmente mais baixo de fatores relacionados ao Medo, em comparação com o grupo de pessoas que não trabalha com criatividade. O gráfico 6 ilustra os resultados encontrados para o fator Medo.

Gráfico 6 – Pontuações referentes aos itens do fator Medo, apresentadas pelos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da análise contrastiva, comparando os Grupos 1 e 2, com respeito aos itens avaliados anteriormente, foi realizada também uma análise de relacionamento dos itens associados ao Medo, através do Coeficiente de correlação de Spearman, considerando todos os participantes. Os resultados estão mostrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Medo

Itens	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
a	1,0										
b	,093	1,0									
	p=,244	.									
c	-,143	<b>,192</b>	1,0								
	p=,071	p=,015	.								
d	<b>,366</b>	-,123	<b>-,206</b>	1,0							
	p<,001	p=,123	p=,009	.							
e	,036	<b>,177</b>	,149	-,111	1,0						
	p=,648	p=,025	p=,060	p=,161	.						
f	<b>,293</b>	-,009	-,117	<b>,156</b>	,002	1,0					
	p<,001	p=,915	p=,139	p=,049	p=,976	.					
g	-,101	,129	<b>,177</b>	<b>-,240</b>	<b>,354</b>	,008	1,0				
	p=,203	p=,103	p=,025	p=,002	p<,001	p=,921	.				
h	<b>,205</b>	<b>-,172</b>	-,070	<b>,208</b>	<b>-,165</b>	-,023	<b>-,222</b>	1,0			
	p=,009	p=,030	p=,381	p=,008	p=,037	p=,769	p=,005	.			

(Continuação)

i	-,028	,074	,134	-,062	-,107	<b>-,191</b>	-,028	,128	1,0
	p=,726	p=,354	p=,090	p=,436	p=,178	p=,016	p=,723	p=,106	.
j	<b>-,184</b>	<b>,213</b>	<b>,207</b>	-,125	,116	-,105	<b>,453</b>	<b>-,168</b>	,070
									1,0
	p=,020	p=,007	p=,009	p=,114	p=,143	p=,188	p<,001	p=,034	p=,379
k	<b>-,235</b>	,118	<b>,156</b>	-,085	<b>,284</b>	-,008	<b>,351</b>	<b>-,161</b>	,051
									<b>,390</b>
	p=,003	p=,137	p=,049	p=,287	p<,001	p=,921	p<,001	p=,042	p=,521
									p<,001
									.

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed, N=160.

Fonte: Elaborada pela autora.



Verificou-se, através dos testes correlacionais, que muitos dos itens associados ao fator Medo estão relacionados entre si, tanto positivamente, ou seja, quanto maior é uma variável, maior é a outra, como negativamente, isto é, quanto mais aumenta uma variável, mais diminui a outra. De modo específico, a partir da Tabela 10, podemos fazer as seguintes afirmações:

- Quanto mais se expressa (a) “Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional”, maior é o grau de satisfação expressado em (d) “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa”;
- Quanto mais se expressa (a) “Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional”, maior é o grau de satisfação expressado em (f) “Na minha vida tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer”;
- Quanto mais se expressa (a) “Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional”, maior é o grau de satisfação expressado em (h) “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”;
- Quanto mais se expressa (a) “Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional”, menor é o grau expressado em (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”;
- À medida que aumenta (b) “Tenho medo de opinar e não ser reconhecido”, maior é o grau manifestado em (c) “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”;
- À medida que aumenta (b) “Tenho medo de opinar e não ser reconhecido”, maior é o grau manifestado em (e) “Não gosto de ser avaliado no meu trabalho”;
- À medida que aumenta (b) “Tenho medo de opinar e não ser reconhecido”, menor é o grau manifestado em (h) “Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa”;
- À medida que aumenta (b) “Tenho medo de opinar e não ser reconhecido”, maior é o grau manifestado em (j) “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades”;
- À proporção que cresce (c) “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”, mais baixo é o índice expressado em (d) “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa”;

- À proporção que cresce (c) “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”, mais alto é o índice expressado em (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”;
- À proporção que cresce (c) “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”, mais alto é o índice expressado em (j) “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades”;
- À proporção que cresce (c) “Não tenho tempo para pensar de forma criativa”, mais alto é o índice expressado em (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”;
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa”, cresce também o índice expressado em (f) “Na minha vida tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer”;
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa”, diminui o índice expressado em (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”;
- Ao passo que aumenta (d) “Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa”, cresce também o índice expressado em (h) “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”;
- Conforme cresce (e) “Não gosto de ser avaliado no meu trabalho”, aumenta o índice manifestado em (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”;
- Conforme cresce (e) “Não gosto de ser avaliado no meu trabalho”, diminui o índice manifestado em (h) “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”;
- Conforme cresce (e) “Não gosto de ser avaliado no meu trabalho”, aumenta o índice manifestado em (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”;
- Ao mesmo tempo que aumenta (f) “Na minha vida tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer”, diminui o índice manifestado em (i) “Não gosto de cometer erros”.
- Ao mesmo tempo que aumenta (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”, diminui o

- índice manifestado em (h) “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”;
- Ao mesmo tempo que aumenta (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”, cresce também o índice manifestado em (j) “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades”;
  - Ao mesmo tempo que aumenta (g) “Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo”, cresce também o índice manifestado em (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”;
  - Quanto maior o índice de (h) “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”, mais baixo é o grau expressado em (j) “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades”;
  - Quanto maior o índice de (h) “Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa”, mais baixo é o grau expressado em (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”;
  - Quanto maior o índice de (j) “Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades”, mais alto é o grau de expressado em (k) “Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las”.

### 3.3.5 Fator: Liderança

Para avaliar o fator Liderança, foram considerados os itens explicitados em (5). Na Tabela 11, pode-se ver os valores de média e desvio padrão, apresentados pelos Grupos 1 e 2, com respeito a esse fator. As comparações estatísticas mostraram que os grupos diferem-se significativamente entre si, na maioria dos itens avaliados, conforme mostrado na Tabela 11.

- (5) Itens correspondentes ao aspecto Liderança:
- a. Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho.
  - b. Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar.
  - c. Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias.

- d. Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar.
- e. Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo.
- f. Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha.
- g. Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei.

Tabela 11 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Liderança

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69	Teste de diferença
(a) Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho	4,18 ±0,80	4,49 ±0,70	Z = -2,73, <b>p=,006</b>
(b) Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar	3,36 ±0,94	4,17 ±0,79	Z = -5,51, <b>p&lt;,001</b>
(c) Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas	3,00 ±0,97	2,43 ±0,99	Z = -3,64, <b>p&lt;,001</b>
(d) Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar	2,46 ±1,16	1,99 ±1,04	Z = -2,70, <b>p=,007</b>
(e) Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo	3,57 ±1,06	3,88 ±1,09	Z = -2,06, <b>p=,039</b>
(f) Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha	2,97 ±1,22	3,07 ±1,34	Z = -,59, p=,555
(g) Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei	3,37 ±1,03	3,94 ±1,01	Z = -3,78, <b>p&lt;,001</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Mann-Whitney, comparando os dois grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Através do Teste de Mann-Whitney, verificou-se que o Grupo 1 respondeu ao item (a) “Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho” com uma pontuação média de 4,18, sendo significativamente mais baixa do que o grupo de Grupo 2, que apresentou média de 4,49 ( $Z = -2,73$ ,  $p=,006$ ), conforme mostrado na Tabela 11. Assim, pode-se entender que o Grupo 1 mostra um menor grau de satisfação com seu trabalho, em comparação com o Grupo 2.

Com relação ao item (b) “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”, apurou-se que o Grupo 1, com pontuação média de 3,36 (Tabela 11), se diferenciou significativamente do grupo de Grupo 2, que apresentou média mais alta (4,17) ( $Z = -5,51$ ,  $p<,001$ ). Entende-se, dessa forma, que o Grupo 1 apresenta um menor grau de desejo de seguir criando e inovando, frente a possíveis repressões.

Ao focar no item (c) “Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias”, os resultados revelaram que o Grupo 1 apresentou valor médio de 3,00, sendo significativamente mais alto que o Grupo 2 (2,43) ( $Z = -3,64$ ,  $p<,001$ ). Destaca-se, portanto, que o Grupo 1 expressa maior necessidade de incentivo no seu processo criativo, fato que está relacionado à necessidade de valorização pessoal e profissional.

O aspecto (d) “Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar” também mostrou diferenças entre os grupos. O Grupo 1 obteve valor médio de 2,46, sendo significativamente mais alto que a pontuação apresentada pelo Grupo 2 (1,99) ( $Z = -2,70$ ,  $p=,007$ ). Entende-se, então, que o Grupo 1 manifesta maior sensação de medo e receio em arriscar-se, provavelmente pelo medo de errar e não ser entendido por suas decisões.

Já o item (e) “Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo” teve uma pontuação média de 3,57 para o Grupo 1, sendo significativamente mais baixa do que a média apresentada pelo Grupo 2 (3,88) ( $Z = -2,06$ ,  $p=,039$ ). Mostra-se, dessa forma, que o Grupo 1 apresentou maior grau de sensação de medo diante da possibilidade de quebrar regras sociais.

Com relação ao item (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”, observou-se que o Grupo 1, com valor médio de 3,37 (Tabela 9), se diferenciou significativamente do Grupo 2, que teve pontuação mais alta (3,94) ( $Z = -3,78$ ,  $p<,001$ ). Considera-se, portanto, que o Grupo 1

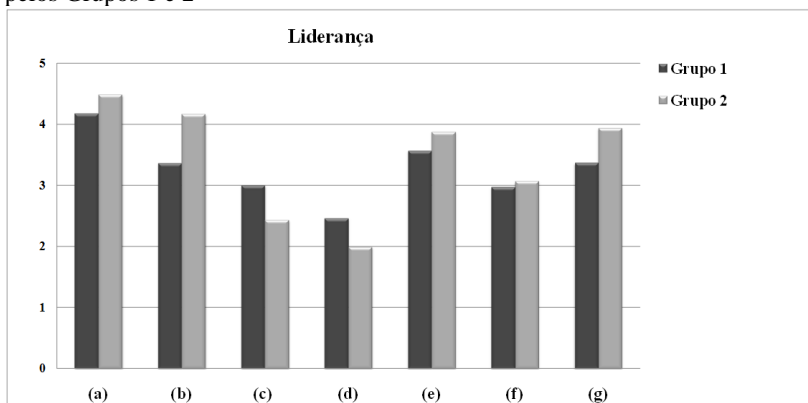
expressa menor sentimento de confiança e tranquilidade diante de fracassos.

Os Grupos 1 e 2 não se diferenciaram estatisticamente ( $p > ,05$ ) em um dos sete itens associados ao aspecto Liderança: (f) “Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha”. Neste caso, os Grupos 1 e 2 apresentaram valores médios de 2,97 e 3,07, respectivamente.

As comparações estatísticas mostraram que o Grupo 1 tende a marcar índices mais baixos quando os itens relacionados à Liderança afirmavam aspectos positivos, tais como “Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho”, “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”, “Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo”, e “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”. Já os itens que expressam afirmações negativas, o Grupo 1 teve pontuações mais altas do que o Grupo 2, tais como nos itens “Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias”, e “Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar”.

Esses resultados podem indicar que o grupo de pessoas que trabalha com criatividade, avaliado no presente estudo, apresenta um certo desconforto na relação com seus líderes no ambiente de trabalho, que de uma certa forma sentem-se inseguros para se autodeterminarem em seus processos criativos. O gráfico 7 ilustra os resultados encontrados.

Gráfico 7 – Pontuações referentes aos itens do fator Liderança, apresentadas pelos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da análise contrastiva, comparando os Grupos 1 e 2, com respeito aos itens avaliados anteriormente, foi realizada também uma análise de relacionamento dos itens associados ao aspecto Liderança, através do Coeficiente de correlação de Spearman, considerando todos os participantes. Os resultados estão mostrados na Tabela 12.

Tabela 12 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Liderança

Itens	a	b	c	d	e	f	g
a	1,0						
b	<b>,294</b> p<,001	1,0					
c	-,090 p=,257	<b>-,285</b> p<,001	1,0				
d	-,086 p=,278	-,216 p=,006	<b>,416</b> p<,001	1,0			
e	,127 p=,110	<b>,267</b> p=,001	-,047 p=,557	<b>-,266</b> p=,001	1,0		
f	,102 p=,201	<b>,164</b> p=,039	,029 p=,719	-,093 p=,244	,105 p=,185	1,0	
g	<b>,261</b> p=,001	<b>,424</b> p<,001	<b>-,246</b> p=,002	<b>-,172</b> p=,030	<b>,301</b> p<,001	<b>,215</b> p=,006	1,0

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed, N=160.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se, através dos testes correlacionais, que muitos dos itens associados ao fator Liderança estão relacionados entre si, tanto positivamente, ou seja, quanto maior é uma variável, maior é a outra, como negativamente, isto é, quanto mais aumenta uma variável, mais diminui a outra. De modo específico, a partir da Tabela 12, podemos fazer as seguintes afirmações:

- Quanto mais se expressa (a) “Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho”, maior é o grau de satisfação expressado em (b) “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”;

- Quanto mais se expressa (a) “Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho”, maior é o grau de satisfação expressado em (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”;
- À medida que aumenta (b) “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”, menor é o grau manifestado em (c) “Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias”;
- À medida que aumenta (b) “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”, cresce também o grau manifestado em (e) “Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo”;
- À medida que aumenta (b) “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”, cresce também o grau manifestado em (f) “Quando erro no meu ambiente de trabalho não sinto vergonha”;
- À medida que aumenta (b) “Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar”, cresce também o grau manifestado em (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”;
- À proporção que cresce (c) “Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias”, maior é o índice expressado em (d) “Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar”;
- À proporção que cresce (c) “Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias”, diminui o índice expressado em (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”;
- Ao passo que aumenta (d) “Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar”, mais baixo é o índice expressado em (e) “Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo”;
- Ao passo que aumenta (d) “Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar”, mais baixo é o índice expressado em (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”;



- Conforme cresce (e) “Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo”, aumenta também o índice manifestado em (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”;
- Ao mesmo tempo que aumenta (f) “Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha”, aumenta também o índice manifestado em (g) “Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei”.

### **3.3.6 Fator: Autoconhecimento**

Para analisar o fator Autoconhecimento, foram considerados os itens explicitados em (6). A Tabela 13 mostra as pontuações médias registradas pelos Grupos 1 e 2 com relação a esse aspecto. Ao serem comparados, os grupos mostraram diferenças significativas na maior parte dos itens avaliados, conforme explicitado na Tabela 13.

- (6) Itens correspondentes ao fator Autoconhecimento:
  - a. Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito.
  - b. Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões.
  - c. Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão.
  - d. Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?.
  - e. Sinto-me preparado (a) para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais.
  - f. Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional.
  - g. Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas.
  - h. Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos.
  - i. Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento.

Tabela 13 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao fator Autoconhecimento

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69	Teste de diferença
(a) Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo,	3,26 ±1,43	3,26 ±1,35	Z = -,0743, p=,941
(b) Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões	3,63 ±0,93	4,06 ±0,77	Z = -2,98, <b>p=,003</b>
(c) Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão	4,05 ±1,00	4,33 ±0,91	Z = -1,89, p=,059
(d) Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?	3,32 ±1,24	3,84 ±1,25	Z = -2,88, <b>p=,004</b>
(e) Sinto-me preparado (a) para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais	3,73 ±0,78	4,49 ±0,61	Z = -6,05, <b>p&lt;,001</b>
(f) Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional	3,33 ±0,83	4,03 ±0,84	Z = -5,11, <b>p&lt;,001</b>
(g) Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas.	4,00 ±0,86	4,36 ±0,69	Z = -2,77, <b>p=,006</b>
(h) Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos	2,90 ±1,33	2,70 ±1,42	Z = -,98 p=,330
(i) Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento	2,60 ±1,37	2,72 ±1,43	Z = -,50, p=,614

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Mann-Whitney, comparando os dois grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao item (b) “Quando estou em público consigo manifestar minhas opiniões”, apurou-se que a pontuação média do Grupo 1 (3,63) foi significativamente menor do que a registrada para o Grupo 2 (4,06), de acordo com o Teste de Mann-Whitney ( $Z = -2,98$ ,  $p = ,003$ ), registrado na Tabela 13. Ressalta-se, então, que os membros do Grupo 1 manifestam dificuldades em expressar opiniões em público, talvez por sentirem-se avaliados e não ser correspondido com afirmações positivas diante das expectativas levantadas em seus processos criativos.

O item (d) “Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?” também mostrou diferenças significativas. O Grupo 1 obteve valor médio de 3,32, sendo mais baixo que o valor apresentado pelo Grupo 2 (3,84) ( $Z = -2,88$ ,  $p = ,004$ ). Assim, pode-se interpretar que o Grupo 1 manifesta menor frequência em questionar-se sobre aspectos pessoais, ou seja, não buscam o autoconhecimento na suas vidas diárias.

Ao comparar os grupos quanto ao item (e) “Sinto-me preparado (a) para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”, os resultados revelaram que o Grupo 1 apresentou valor médio de 3,73, sendo significativamente mais baixo que os participantes do Grupo 2 (4,49) ( $Z = -6,05$ ,  $p < ,001$ ). Compreende-se, portanto, que o Grupo 1 demonstra menor grau de sensação de preparo diante de desafios e capacidades pessoais, fato que reforça a falta da prática de autoconhecimento no referido grupo.

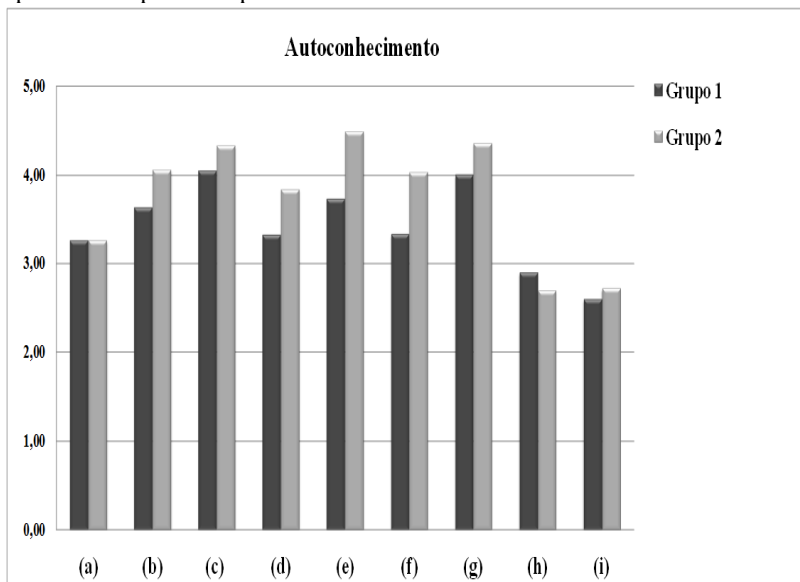
Ainda pela Tabela 13, pode-se verificar que, no item (f) “Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional”, os grupos também mostraram diferenças significativas. O Grupo 1 obteve valor médio de 3,33 e o Grupo 2, valor médio de 4,03 ( $Z = -5,11$ ,  $p < ,001$ ). Dessa forma, entende-se que o Grupo 1 expressa menor grau de segurança diante de medos pessoais e profissionais.

Os Grupos 1 e 2 não se diferenciaram estatisticamente ( $p > ,05$ ) em quatro dos oito itens associados ao aspecto Autoconhecimento. No item (a) “Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito”, ambos os grupos apresentaram pontuação média de 3,26. No item (c) “Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão”, os valores médios foram de 4,05 e 4,33, para os Grupos 1 e 2, respectivamente. No item (h) “Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos”, os valores médios foram de 2,90 e 2,70, para os respectivos grupos. Finalmente, no item (i) “Participo de cursos com atividades vivenciais

que visam o meu autoconhecimento”, o Grupo 1 e o Grupo 2 obtiveram valores médios de 2,60 e 2,72.

Portanto, as comparações estatísticas mostram que, em geral, o Grupo 1 tende a marcar índices mais baixos associados ao Autoconhecimento, em comparação com o Grupo 2, porém ficou claro que ambos os grupos não diferenciaram estatisticamente quanto a falta de momentos em que possam cuidar-se nos aspectos físicos, emocionais e espirituais, ou seja, a falta de práticas que possam propiciar-se de momentos de lazer e autoconhecimento. O gráfico 8 ilustra os resultados encontrados para o aspecto Autoconhecimento.

Gráfico 8 – Pontuações referentes aos itens do fator Autoconhecimento, apresentadas pelos Grupos 1 e 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da análise contrastiva, comparando os Grupos 1 e 2, com respeito aos itens avaliados anteriormente, foi realizada também uma análise de relacionamento dos itens associados ao Autoconhecimento, através do Coeficiente de correlação de Spearman, considerando todos os participantes. Os resultados estão mostrados na Tabela 14.

Tabela 14 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao fator Autoconhecimento

Itens	a	b	c	d	e	f	g	h	i
a	1,0								
b	<b>,220</b> p=,005 .	1,0							
c	<b>,233</b> p=,003	,115	1,0						
d	(Continuação) p=,007			1,0					
e	,066 p=,407	<b>,334</b> p<,001	<b>,197</b> p=,012	<b>,261</b> p=,001	1,0				
f	,038 p=,634	<b>,192</b> p=,015	,114 p=,150	,083 p=,298	<b>,349</b> p<,001	1,0			
g	-,009 p=,910	<b>,164</b> p=,039	<b>,237</b> p=,003	,057 p=,474	<b>,381</b> p<,001	<b>,307</b> p<,001	1,0		
h	<b>,196</b> p=,013	,067 p=,397	,073 p=,361	<b>,169</b> p=,033	,024 p=,759	-,064 p=,421	-,024 p=,761	1,0	
i	,119 p=,134	<b>,165</b> p=,037	,140 p=,077	<b>,399</b> p<,001	<b>,156</b> p=,049	-,001 p=,991	<b>,169</b> p=,033	<b>,466</b> p<,001	1,0

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed, N=160.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se, através dos testes correlacionais, que muitos dos itens associados ao aspecto Autoconhecimento estão relacionados entre si positivamente, ou seja, à medida que aumenta uma variável, aumenta a outra também. De modo específico, a partir da Tabela 14, podemos fazer as seguintes afirmações:

- Quanto mais se expressa (a) “Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito”, maior é o grau de satisfação expressado em (b) “Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões”;
- Quanto mais se expressa (a) “Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito”, maior é o grau de satisfação

- expressado em (c) “Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão”;
- Quanto maior o índice de (a) “Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito”, maior é o grau manifestado em (h) “Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos”;
  - À medida que aumenta (b) “Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões”, maior é o grau manifestado em (d) “Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?”;
  - À medida que aumenta (b) “Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões”, cresce também o grau manifestado em (e) “Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”;
  - À medida que aumenta (b) “Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões”, cresce também o grau manifestado em (f) “Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional”;
  - À medida que aumenta (b) “Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões”, cresce também o grau manifestado em (g) “Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas”;
  - À medida que aumenta (b) “Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões”, cresce também o grau manifestado em (i) “Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento”;
  - À proporção que cresce (c) “Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão”, maior é o índice expressado em (d) “Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?”;
  - À proporção que cresce (c) “Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão”, maior é o índice expressado em (e) “Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”;
  - À proporção que cresce (c) “Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão”, maior é o índice

- expressado em (g) “Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas”;
- Ao passo que aumenta (d) “Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?”, cresce também o índice expressado em (e) “Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”;
  - Ao passo que aumenta (d) “Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?”, cresce também o índice expressado em (h) “Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos”;
  - Ao passo que aumenta (d) “Sempre que posso faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e, ainda, com quem quero chegar?”, cresce também o índice expressado em (i) “Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento”;
  - Conforme cresce (e) “Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”, aumenta o índice manifestado em (f) “Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional”;
  - Conforme cresce (e) “Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”, aumenta o índice manifestado em (g) “Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas”;
  - Conforme cresce (e) “Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais”, aumenta o índice manifestado em (i) “Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento”;
  - Ao mesmo tempo que aumenta (f) “Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional”, aumenta também o índice manifestado em (g) “Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas”;
  - Ao mesmo tempo que aumenta (g) “Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas”, aumenta também o índice manifestado em (i) “Participo de

- cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento”;
- Ao mesmo tempo que aumenta (h) “Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos”, aumenta também o índice manifestado em (i) “Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento”.

### 3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Os resultados em geral mostram, primeiramente, que as pessoas que pertencem a grupos criativos (Grupo 1) e aquelas que não trabalham com criatividade (Grupo 2) apresentam um Potencial Criativo semelhante, já que as comparações estatísticas não evidenciaram diferenças quanto aos itens relacionados a esse fator.

Toro (2002) considera o potencial criativo pertence à evolução da vida, sendo a arte o despertar de novas sensibilidades, trazendo algum aspecto novo através da sensibilidade corporal. Assmann (1995) ressalta que a corporeidade possui um infinito potencial criativo, pois é da natureza do homem ir em busca de inovar, de construir, de encontrar novas formas de descobrir o mundo.

Assim, os resultados comprovam que todas as pessoas são conhecedoras de seus potenciais criativos, afinal cada ser humano é único em sua identidade e, portanto, singular em termos de seu potencial criativo. A autonomia se constrói a partir das potencialidades humanas, daquilo que cada um é do que traz em sua herança genética (TORO, 2002).

Em contrapartida, percebeu-se que os grupos se diferenciam com relação aos fatores Criatividade, Conhecimento, Medo, Liderança e Autoconhecimento. Para todos esses fatores, o Grupo 1 tendeu a marcar índices mais baixos quando os itens afirmavam aspectos positivos, e índices mais altos, quando os itens afirmavam aspectos negativos, em comparação com o Grupo 2. Diante de tal resultado, percebe-se que pessoas que pertencem a grupos criativos apresentam um índice consideravelmente baixo de fatores relacionados a esses cinco aspectos.

Mueller et al. (2012) argumentam que, muitas vezes, as pessoas rejeitam ter ideias criativas mesmo que as desejem, pois possuem incertezas, inseguranças quando se sentem avaliadas e que, independentemente do grau em que as pessoas tenham a mente aberta, quando se sentem desmotivadas, elas experimentam associações negativas com a criatividade, fazendo com que desistam de suas ideias



criativas. Dias et al. (2012, p. 33), dizem que no âmbito empresarial, há "alguns limitadores da criatividade, como os paradigmas, formas tradicionais de aprendizagem, o medo e a fragilidade inicial das próprias ideias". Já Alencar (1996) corrobora dizendo que há práticas organizacionais sob a forma de comportamentos e atitudes por parte dos gestores que tendem a inibir a maior parte das expressões da criatividade e a introdução de inovação.

Destaca-se que, em geral, os itens avaliados se correlacionam entre si. Assim, à medida que aumenta o grau de expressão de um fator positivo, aumenta também o grau de outro fator. Por exemplo, para o aspecto Autoconhecimento, os participantes que expressam alto grau de "Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais" tendem a expressar grau alto em "Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento". Portanto, fica evidente que ao se desenvolver uma capacidade positiva do indivíduo, conseqüentemente, aumenta também outros aspectos positivos em sua vida pessoal e profissional.

Da mesma forma, pode-se perceber que quanto mais as pessoas expressam negatividade em um aspecto de sua vida, expressam também negatividade em outro domínio. Por exemplo, para o aspecto Liderança, quanto maior o grau expressado em "Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias", maior é o índice expressado em "Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar". Infere-se, portanto, que ao intensificar-se uma sensação negativa do indivíduo, conseqüentemente, intensifica-se também outras sensações negativas em sua vida pessoal e profissional.

Ainda analisando as relações entre os itens, verificou-se que aspectos positivos e negativos se relacionam inversamente, isto é, quanto mais as pessoas expressam alto grau em aspectos positivos, menor é a expressão de aspectos negativos. Por exemplo, para o fator Medo, quanto maior o grau expressado em "Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional", menor é o grau expressado em "Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las". Conclui-se, dessa forma, que ao melhorar um aspecto positivo na vida pessoal e profissional do indivíduo, conseqüentemente, há diminuição de possíveis sensações negativas.

Retoma-se, na tabela 15, as pontuações relativas a alguns itens que parecem evidenciar uma diferença importante entre as pessoas que trabalham com grupos criativos (Grupo 1) e aquelas que não trabalham com grupos criativos (Grupo 2).

Tabela 15 – Pontuações relativas aos itens que evidenciam uma diferença importante entre os grupos (1 e 2).

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69
(a) Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches (Criatividade)	<b>3,30</b>	3,78
(b) Quando estou em público consigo manifestar minhas opiniões (Autoconhecimento)	<b>3,63</b>	4,06
(c) Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa (Medo)	<b>3,43</b>	4,04
(d) Não gosto de ser avaliado no meu trabalho (Medo)	<b>2,48</b>	2,25
(e) Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora. (Criatividade)	<b>4,14</b>	4,58
(f) Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais. (Autoconhecimento)	<b>3,73</b>	4,49
(g) Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer. (Medo)	<b>2,76</b>	3,03
(h) Tenho medo do fracasso. (Criatividade)	<b>3,43</b>	2,55
(i) Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo (Medo)	<b>2,49</b>	2,10
(j) Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar inovar. (Liderança)	<b>3,36</b>	4,17
(k) Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional. (Autoconhecimento)	<b>3,33</b>	4,03
(l) Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa. (Medo)	<b>3,70</b>	4,23
(m) Não gosto de cometer erros. (Medo)	<b>4,09</b>	3,86

(Continuação)		
(n) Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar. (Liderança)	<b>2,46</b>	1,99
(o) - Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades. (Medo)	<b>2,31</b>	1,87
(p) - Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo. (Liderança)	<b>3,57</b>	3,88
(q) Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las. (Liderança)	<b>2,23</b>	2,07
(r) Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer. (Conhecimento)	<b>2,27</b>	1,80
(s) Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha. (Liderança)	<b>2,97</b>	3,07

Observa-se pela tabela 15 que o Grupo 1 apresenta pontuações mais baixas que o Grupo 2, quando os itens expressam aspectos positivos. Ou seja, as pessoas que trabalham com criatividade expressaram baixo índice de positividade ao responder os seguintes itens:

- (a) Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches. (Criatividade)
- (b) Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões. (Autoconhecimento)
- (c) Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa. (Medo)
- (e) Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora. (Criatividade)
- (f) Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais. (Autoconhecimento)
- (g) Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer. (Medo)
- (j) Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar. (Liderança)
- (k) Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional. (Autoconhecimento)

- (l) Diante de um obstáculo consigo agir de forma alternativa. (Medo)
- (p) Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo. (Liderança)
- (s) Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha. (Liderança)

Já quando os itens expressam aspectos negativos, o Grupo 1 apresenta pontuações mais altas que o Grupo 2. Ou seja, as pessoas que trabalham com criatividade expressaram alto índice de negatividade ao responder os seguintes itens:

- (d) Não gosto de ser avaliado no meu trabalho. (Medo)
- (h) Tenho medo do fracasso. (Criatividade)
- (r) Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo. (Medo)
- (m) Não gosto de cometer erros. (Medo)
- (n) Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar. (Liderança)
- (o) Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades. (Medo)
- (q) Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las. (Liderança)
- (r) Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer. (Conhecimento)

Considera-se importante ressaltar os índices baixos associados ao Autoconhecimento com pessoas que pertencem a grupos criativos, que podem evidenciar que a tal falta da prática do autoconhecimento pode ter tido reflexo nos demais itens com índices baixos do referido grupo.

Já Boog (2007, p. 281) considera que "o ser humano tem necessidade de autoconhecimento, crescimento pessoal, de completude, porém é necessário desenvolver aspetos de sua personalidade que, muitas veze, são até desconhecidos e difíceis de encarar". Willerding et al. (2011) argumentam que vivências podem ser utilizadas como ferramenta para o desenvolvimento pessoal e de equipe como o autogerenciamento, a troca de informações, a maior flexibilidade pessoal e intelectual, a integração de equipes, o compartilhamento de conhecimentos e as competências e habilidades afloradas no grupo e têm por objetivo o despertar do potencial criativo.

Entende-se, também, que os índices baixos ou altos conforme a positividade ou negatividade das respostas do Grupo 1 pode ser pelo fato de as pessoas que trabalham com grupos criativos serem muito exigentes com seus processos de criação e mais críticas nas avaliações de suas ações e como encaram o cotidiano, e por serem profissionais criativos, almejam estímulos, reconhecimentos e liberdade para sentirem-se verdadeiramente criativos. Já as pessoas que não trabalham diretamente com criatividade talvez sejam menos exigentes, não se preocupam ou não há uma autocobrança em suas ações cotidianas.

Ressalta-se que as análises do presente estudo foram realizadas a partir de um grupo de pessoas relativamente pequeno, inseridas em um contexto social específico: são brasileiros, residentes em Santa Catarina e apresentam formação superior, em sua maioria. Futuros trabalhos podem ampliar os resultados encontrados neste estudo.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: dados qualitativos

A partir da análise dos dados quantitativos e da revisão bibliográfica, foi elaborado o roteiro de entrevista com o objetivo de extrair dos sujeitos informações que possibilitam reflexões acerca dos seus potenciais e limites enquanto integrantes de grupos criativos no processo de criação.

### 4.1 DESENVOLVIMENTO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

De acordo com Manzini (2003), o roteiro tem a função de auxiliar o pesquisador antes e no momento da pesquisa na forma de se organizar, e indiretamente, outra função seria auxiliar o entrevistado a fornecer as informações de maneira mais fácil e com maior precisão ao entrevistador.

Nesta etapa da pesquisa, foram estabelecidas, no roteiro, as categorias apriorísticas. Segundo Campos (2004), “Se apriorística, o pesquisador de antemão já possui, segundo experiência prévia ou interesses, categorias pré-definidas”. A organização do roteiro aconteceu com o estabelecimento de 6 (seis) categorias, ou seja, *Potencial criativo (PC)*, *Criatividade (C)*, *Conhecimento (CO)*, *Medo (M)* (enquanto obstáculo inibidor da criatividade), *Liderança (L)* e *Autoconhecimento (A)*. Estabelecidas as categorias, buscou-se estabelecer as subcategorias.

- *PC: Aspectos cognitivos, Autorrealização e Ambiente organizacional.*
- *C: Necessidade de inovar, Liberdade de expressão, Novo conhecimento e Obstáculos.*
- *CO: Espaço Cognitivo, Comunicação, Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento e Capacitação.*
- *M: Confiança, Clima organizacional, Tomada de decisão, Fracasso e Obstáculos.*
- *L: Barreiras, Poder, Liberdade/Flexibilidade, Reconhecimento e Incentivo ao intraempreendedorismo.*
- *A: Autoconfiança, Reflexão, Diálogo, Mudança, Novos conhecimentos, habilidades e atitudes.*

Assim, o roteiro foi construído com 47 perguntas, com o objetivo, de acordo com Trivinos (2008), de fornecer ao informante ampla possibilidade de expressar o assunto tratado, com liberdade e

espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação conforme as categorias e subcategorias estabelecidas (Veja quadros 6, 7, 8, 9, 10 e 11).

Quadro 6 - Objetivos das perguntas do roteiro – **Categoria Potencial Criativo**

<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Aspectos cognitivos	Verificar as percepções das pessoas entrevistadas sobre suas capacidades, possibilidades, limitações.
Autorrealização	Verificar percepções sobre a capacidade de criar, como fonte de prazer, a partir de fatores internos (instinto natural) e fatores externos.
Ambiente Organizacional	Verificar estratégias utilizadas para transformar ideias em ações frente a barreiras e dificuldades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 7- Objetivos das perguntas do roteiro – **Categoria Criatividade**

<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Necessidade de inovar	Identificar necessidades de mudanças internas.
Liberdade de expressão	Verificar como a criatividade fica estabelecida entre o “querer” e “fazer” acontecer.
Novo conhecimento	Identificar se o conhecimento é fonte de inquietude para gerar ideias que agreguem valor.
Obstáculos	Identificar fatores limitantes que obstruem a criatividade.

Fonte: Elaborado pela autora.



Quadro 8 - Objetivos das perguntas do roteiro – **Categoria Conhecimento**

<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Espaço Cognitivo	Verificar a importância de espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias e Identificar fatores positivos e negativos com o uso das TICs no processo de criação.
Comunicação	Identificar como acontece a comunicação entre os membros dos grupos criativos.
Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento	Verificar como acontecem as relações num grupo criativo quanto ao processo criativo (novos conhecimentos, compartilhamento, disseminação do conhecimento).
Capacitação	Identificar a necessidade de investimentos em cursos de capacitação para os membros de grupo criativos como facilitadores à aquisição de novos conhecimentos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 - Objetivos das perguntas do roteiro – **Categoria Medo**

<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Confiança	Verificar se as pessoas acreditam no seu poder de criação mesmo que ocorram obstáculos e se sentem segurança em expor suas ideias ou criação propriamente dita.
Clima organizacional	Verificar se, ao existir um clima de medo nos grupos criativos, a organização dá oportunidade de eliminá-lo e incentiva as novas estratégias diante de obstáculos.
Tomada de decisão	Identificar se os participantes dos grupos criativos sentem medo para tomadas de decisões diante de processos ou produtos criativos.

(Continuação) Fracasso	Verificar se o medo do fracasso interfere no processo de criação.
Obstáculos	Identificar junto aos entrevistados como o medo na condição de obstáculo pode inibir a criatividade de uma pessoa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro10 - Objetivos das perguntas do roteiro – **Categoria Liderança**

<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Barreiras	Verificar o papel da liderança como fator limitante no processo criativo dos liderados.
Poder	Compreender os sentimentos das pessoas quando são impostas regras, limites, metas e prazos a cumprir para o processo de criação.
Liberdade/ Flexibilidade	Identificar se a liderança pratica o fato de que ser inovador significa poder mudar (ser flexível) dando liberdade e estando aberto à sugestões de seus liderados.
Reconhecimento	Verificar se os membros dos grupos criativos são recompensados e reconhecidos por seus trabalhos e como se sentem quando reconhecidos.
Incentivo ao intraempreendedorismo	Verificar se os gestores incentivam o intraempreendedorismo dando liberdade aos componentes dos grupos criativos para opinarem e criarem algo inusitado no intuito de promover a inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11- Objetivos das perguntas do roteiro – **Categoria Autoconhecimento**

<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Autoconfiança	Perceber a autoconfiança que potencializa a confiança criativa das pessoas em seus processos criativos.
Reflexão	Verificar se as pessoas procuram refletir sobre suas necessidades, desejos e aspirações para uma vida mais harmoniosa, ou seja, com coragem e determinação.
Diálogo	Verificar se as pessoas estão abertas ao diálogo para expor suas dificuldades, necessidades, e aspirações na busca de serem autênticas e conhecedoras de suas essências.
Mudança	Identificar se os entrevistados praticam o autoconhecimento como ponto de partida para o processo de mudança pessoal e/ou profissional.
Novos conhecimentos, habilidades e atitudes	<p>Identificar se as pessoas envolvidas com processos criativos buscam o autoconhecimento para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.</p> <p>Verificar ferramentas para o desenvolvimento pessoal que mobilizam o despertar da criatividade.</p> <p>Verificar as percepções das pessoas que pertencem a grupos criativos de como lidar com o medo nos processos criativos e na vida diária.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.1.1 Pré-teste e ajuste do roteiro da entrevista semiestruturada**

Nesta pesquisa, o roteiro de entrevista foi utilizado para pré-teste com 2 (dois) participantes que apresentam o mesmo perfil dos sujeitos da pesquisa. Com os devidos comentários e sugestões, foram feitos os ajustes no roteiro da entrevista semiestruturada (Apêndice C).

#### **4.2 COLETA DOS DADOS QUALITATIVOS**

Para a coleta dos dados qualitativos, o universo foi estipulado como todos os que participaram da primeira fase da pesquisa e que pertenciam ao Grupo 1 (91 participantes e a amostra foi de 37 desses participantes por serem os que se dispuseram e tinham tempo para tal atividade.

As entrevistas foram gravadas e os tempos das entrevistas variaram de 40 a 60 minutos e, de forma descontraída e tempo suficiente, os participantes puderam expressar o assunto tratado com tranquilidade, liberdade e espontaneidade.

Com a aplicação da entrevista semiestruturada, buscou-se a compreensão e a participação dos envolvidos, ao demonstrarem seus conhecimentos, habilidades, crenças, valores, desejos e atitudes ao objeto investigado, bem como, reflexões acerca dos seus potenciais e limites enquanto integrantes de grupos criativos no processo de criação.

#### **4.2.1 Caracterização dos participantes**

Participaram da entrevista 37 pessoas que trabalham diretamente com criatividade ou processos criativos, sendo estes distribuídos no universo de publicitários de comunicação, marketing e propaganda, desenvolvedores de softwares de gestão, analistas de sistemas computacionais, arquitetos, engenheiros, designers, músico, diretor de fotografia em cinema e publicidade, diretor de cinema em Santa Catarina e em nível de Brasil, atrizes, atores e diretora de teatro, artesãs, artista plástico, empresário, professor universitário de moda e estilista, e profissionais de confecções de adereços e roupas teatrais.

#### **4.3 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS**

Após a coleta dos dados, buscou-se fazer a análise e interpretação desses dados. Para maior profundidade na análise dos dados, em consonância com o referencial teórico, optou-se pelo uso da técnica de Análise de Conteúdo, pois, de acordo com Nunes et al. (2008,

p. 3), “na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”. Portanto, o uso do referido método permitiu a análise dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa para a identificação e frequência de elementos comuns nas suas respostas, bem como possibilitou uma melhor interpretação qualitativa das informações obtidas.

### **4.3.1 Análise de conteúdo**

Para a realização da análise dos dados, primeiramente foi realizada a leitura flutuante das entrevistas transcritas, para o contato exaustivo com o material coletado e conhecimento do conteúdo abordado (MINAYO, 1993).

O segundo passo foi adequar as respostas das perguntas formuladas na entrevista conforme as categorias e subcategorias anteriormente estabelecidas. O próximo passo foi identificar a frequência das mesmas nas respostas dos entrevistados e relacionando-as aos fundamentos teóricos abordados neste trabalho, conforme as categorias *Potencial Criativo*, *Criatividade*, *Conhecimento*, *Medo*, *Liderança* e *Autoconhecimento*.

#### **4.3.1.1 Categoria Potencial Criativo**

Em relação à categoria Potencial Criativo, a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias: Aspectos cognitivos, Autorrealização e Ambiente organizacional.

##### **4.3.1.1.1 Subcategoria Aspectos Cognitivos**

Na subcategoria “Aspectos cognitivos” buscou-se verificar as percepções dos participantes da entrevistada sobre suas capacidades, possibilidades e limitações de seus potenciais criativos e, para tanto, foi perguntado se acreditavam ser criativos desde criança e se existiam fatores que poderiam dificultar suas capacidades de expressão e criação.

A maioria dos participantes relata que se consideram pessoas criativas desde crianças, que tiveram incentivos dos pais e que pressões externas como padrões tradicionais de trabalho e da própria sociedade e regras estabelecidas dificultam suas capacidades de expressão e criação.

P<sub>5</sub>: *Eu acredito que sou criativa desde sempre [...] Os meus pais sempre me deixaram bem livre pra criar e pra fazer o que eu achava que devia ser feito por mais estranho que parecesse. Na sociedade já é bem mais complicado [...] já é encarado como estranho.*

P<sub>11</sub>: *Desde criança sempre fui apaixonado por arquitetura [...] eu andava na rua com minha mãe de mão dada e perto das obras pegava pedacinhos de madeira para levar pra minha casa para fazer carrinho, martelar ou pra fazer qualquer coisa, pra bolar coisas. Sempre gostei de bolar. Hoje sou advogado e preciso ser criativo porque a gente precisa estar sempre pensando em soluções [...] passa por ter criatividade, por pensar fora da caixa, por criar alternativas, por antecipar cenários, por criar atalhos, enfim, para isso tudo tu precisas necessariamente ser criativo.*

P<sub>19</sub>: *Sou criativo. [...] toco violão, sei escrever bem, faço trabalhos manuais e desenho. Minha família sempre me incentivou. Minha mãe cantava e meu pai era um autodidata e lia muito. A minha irmã canta e escreve.*

P<sub>20</sub>: *Sempre fui inventivo [...] Às vezes eu dizia "pai eu queria falar contigo", ele dizia "lá vem ventania"...*

P<sub>26</sub>: *Eu acredito que sou criativo, todo mundo é um pouco Quando eu era criança, convivia num ambiente de criatividade, mas era muito tímido [...] despertou em mim, na faculdade [...] O jornalismo ajudou a ter o contato com o cinema. [...] Tive influência do meu pai também, já que era escritor.*

Pelos relatos, pode-se perceber a participação e incentivos dos pais nesta etapa da vida. Toro (2002) considera o potencial criativo pertencente à evolução da vida, sendo a arte o despertar de novas sensibilidades, trazendo algum aspecto novo através da sensibilidade corporal. Davis, Kogan e Soliman (1999) argumentam que os pais

devem enriquecer a casa com estimulação cultural e artística, ser bons modelos ativando as crianças para expressarem a criatividade e devem estar preocupados com características de desenvolvimento, problemas e aconselhamento nas necessidades das crianças criativas.

Porém, um participante relatou que seu pai não foi um grande incentivador para o desenvolvimento do seu potencial criativo, ao contrário, com aconselhamentos que provocavam inibição:

*P<sub>25</sub>: [...] não sei se porque meu pai sempre falava para mim: cuidado meu filho, pé no chão, então tenho muito medo, e é isso que me impede um pouco, é esse medo que vem de mim mesmo[...] Meu pai sempre falou: não faça, cuidado, nunca invista numa coisa que tu não sabes, até como adulto mesmo, meu pais sempre minavam a gente com esse tipo de coisa. [...] o teatro foi a mesma coisa:” não! para de fazer teatro que isso nunca vai te dar dinheiro, deixa de bobagem” [...] meu pai não era muito incentivador dessa coisa, o incentivo dele era: meu filho você tem que ser militar. Ai eu estudei e entrei na academia, entrei na MAM academia de oficiais, não aguentei um ano, porque o contrário da vida que levava com criatividade, ali é regra, você não pode criar nada, foi completamente o oposto ao que eu queria na minha vida civil, [...] cortava o cabelo reto, era só farda, eu tinha horário para tudo, até para comer, para tomar café, para dormir [...] aquilo me deixou louco porque eu entrei num metodismo, ou seja, numa coisa cíclica sem criatividade [...] quando a gente fazia alguma coisa de criatividade para eles era fútil, não interessa, o que interessa para eles é saber atirar, saber matar, o exército é isso, força armada te ensina a comandar, ter disciplina, aquela coisa, por isso, com certeza, não daria certo para mim.*

Toro (1987, p. 66) diz que “os grandes medos humanos constituem as fronteiras reais de cada existência”. Assim, o crescimento é um processo com características únicas e está limitado pelas fronteiras de medos que se originaram na infância e que a cultura, com todas as normas, ideologias e tabus, cria uma superestrutura de medos fictícios

determinando, assim, o comportamento humano, e a raiz de todos os medos é a perda da identidade.

Observaram-se, ainda nos relatos dos participantes, que mesmo considerando-os criativos, existem vários fatores que os limitam ou dificultam a expressarem seus potenciais criativos, tais como: limite, stress, falta de recursos financeiros, falta de confiança, educação.

*P<sub>1</sub>: Sim, desde criança. [...] eu não conseguia me encaixar em padrões de trabalho tradicional, desde educação, desde convenções sociais, tradições [...] sempre quis fazer diferente, e isso passou pela minha infância e pela minha adolescência, ou seja, a experimentação.*

*P<sub>5</sub>: [...] O que dificulta a minha capacidade de expressar e criar são os limites. Os limites, no caso da empresa, que às vezes não dá a liberdade toda que a gente precisa.*

*P<sub>20</sub>: [...] O que poderia dificultar a capacidade de expressar e criar eu acho que são muitas coisas assim que dificultam. Acho que de forma mais ampla o stress. [...] aí tem diversas coisas que podem causar o stress [...] uma dificuldade financeira, uma dificuldade operacional, até uma questão de saúde, quer dizer tudo isso atrapalha. Eu acho que a criatividade é um processo de fluência. Quando tu tá bem, quando tu tá tranquilo, tu cria mais e mais. É a tua cabeça mais livre mesmo.*

*P<sub>25</sub>: Sou criativo desde criança. [...] O que poderia dificultar a capacidade de expressar e criar, primeiro é a falta de recursos, a segunda é deixar de acreditar em algum momento que aquilo ali vai dar certo.*

A questão dos padrões existentes na sociedade enquanto limitadores à expressão da criatividade também fica evidenciada nos relatos. Alencar (1996) considera que muitos são os fatores que influenciam a criatividade. Alguns fatores estão no ambiente externo e outros no interior da própria pessoa.



P<sub>4</sub>: *Desde criança, fazendo desenhos, montando coisas, sempre fui reconhecido como uma criança criativa. O que pode dificultar a minha capacidade de expressar e criar são a limitação das pessoas, pressão [...] Ser podado.*

P<sub>9</sub>: *O que poderia dificultar minha capacidade de expressar e criar de um modo geral, eu acho que regras, porque muitas vezes a criatividade vai de encontro e de confronto a elas, né?, porque como a regra, ela te define um padrão e pra seguir esse padrão não necessariamente você precisa de criatividade.*

P<sub>15</sub>: *Sou bastante criativo. Desde criança. Tanto pelas artes de criança como pelas brincadeiras voltadas para isso [...] adorava brincar de lego e sempre fazia coisa diferente não ficava apenas naquele manualzinho do lego [...] sempre inventava coisas. O que poderia dificultar minha capacidade de expressar é que hoje ficamos muito presos no que o outro tá pensando [...] se tu foge daquele padrão social, tu estás sendo percebido como fora do padrão social por outras pessoas, então tu acaba se limitando dessa forma. [...] a criança tem a liberdade de fazer porque ninguém diz a ela que é proibida, então ela vai lá e faz qualquer coisa e fica ótimo. [...] então o que mais pega são os padrões sociais, a sociedade [...] a falta de conhecimento também atrapalha um pouco, quando tu não tens um conhecimento sobre algum ponto específico.*

Destacam-se também dois relatos interessantes com relação à importância da educação que pode alavancar ou obstruir a criatividade e oportunidades surgidas nas vidas das pessoas que devem ser abraçadas.

P<sub>26</sub>: *[...] O que poderia dificultar a capacidade de expressar e criar eu acho que a educação. Ela pode te bloquear como pode ser uma escada para tu avançar. Traumas também podem dificultar as vezes, por exemplo, eu sou conhecido “por ser filho de A”. [...] isto poderia ser um trauma pra mim, poderia ser um bloqueio, mas eu superei [...]*

*por isso acho que o principal é a educação e as oportunidades que não são normalmente iguais para todos [...] hoje fazer um filme aqui é difícil, [...] o processo cultural ainda é um processo difícil, principalmente de cinema que é das artes [...] É uma arte cara, mas ela gera uma economia que é legal também. A viabilização também pode dificultar [...] é um processo que a gente tem que fazer, ou seja, transpiração, porque o cara tem que ralar para viabilizar um projeto.*

*P<sub>29</sub>. Eu acredito que sou criativo. Sempre, até pela minha formação, eu estudei Escola Dinâmica, é engraçado que vários alunos que saíram daquela escola têm uma trajetória interessante, então não sei se fui estimulado ou coisa de DNA natural [...] eu acho que eu sempre fui para esse lado, mas a escola teve um papel importante. O que poderia dificultar minha capacidade de expressar e criar seria o medo de não conseguir criar por algum motivo psicológico.*

Davis, Kogan e Soliman (1999) dizem que as escolas em geral, devem construir um ambiente criativo. Elas devem apreciar alunos criativos, identificá-los e construir programas para desenvolver a sua criatividade. Deve haver mais atenção para a arte, música, artes do movimento, drama e educação tecnológica, tudo o que a imaginação ajuda à criatividade e autorrealização.

Outro relato interessante diz respeito a questão da importância de desafios na vida pessoal e profissional enquanto fator motivacional para o desabrochar da criatividade.

*P<sub>7</sub>: Eu diria que eu sou muito mais proativo, muitas vezes, que criativo, mas eu me considero uma pessoa com boa criatividade. Acho que a idade faz com que a gente se torne um pouco menos criativo. Confesso que quando eu tinha 35 era bem mais criativo que com 57. Eu creio que o que mais emperra a criatividade é a questão da falta de desafio no ambiente de trabalho. E aí eu diria que também pra vida. Quanto menos desafio você tem pra vida, menos criativo você é. Então a questão do desafio aí ela se torna crucial [...] a*

*pessoa quanto mais jovem, mais ela vai se defrontando com o desafio, à medida que o tempo vai passando, ela vai perdendo a vontade de enfrentar, mas o ideal é estar sempre com algum desafio [...] acho que desafio e criatividade estão muito paralelos.*

Pavão (1981) diz que o homem, como ser ativo, inclui sua própria autorrealização que desvela sua consciência para si mesmo, numa história de devir. É certo que as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, aspirações, valores, atitudes, aptidões e motivações, porém, através do autoconhecimento a pessoa pode ampliar sua área de estabilidade e desenvolver novas capacidades, avaliar sua receptividade às inovações e às mudanças e, se houver resistências, a superá-las segundo seu próprio ritmo. Implica em conhecer as próprias emoções; saber lidar com as emoções; motivar-se; reconhecer as emoções no outro e saber lidar com os relacionamentos (SILVA TORQUATO, 2008).

*P<sub>24</sub>: Posso dizer que é um dom, desde de minha infância [...] mas invisto em cursos, estudo e pesquisa. [...] Tenho formação em Publicidade e Propaganda, mas atuo como Designer Gráfico há muitos anos e sou artesã. Basta eu olhar pra uma peça e eu já sei reproduzi-la, basta eu olhar, pegar várias referências da natureza ou de outros elementos pra eu poder criar outras peças e não gosto de cópia. [...] Tenho uma conexão com a natureza, principalmente no que tange à cor, então busco muita referência de cor nas flores, na natureza como um todo. [...] o que poderia dificultar a minha capacidade de criar e de expressar seria uma chateação, algum incomodo pessoal. Às vezes até alguns ruídos, música alta. [...] para mim o ambiente tem que estar um pouco preparado para eu conseguir executar o meu trabalho, então uma música resolve, a inspiração também vem da música [...] é mais a questão espiritual. Eu, pelo menos, preciso estar bem pra poder executar, criar ou até mesmo só pesquisar.*

As expressões criativas passam pela corporeidade, ou seja, pela capacidade de sentir o corpo em movimento, com infinitas

possibilidades de criação. Sendo assim, o homem desenvolve sua capacidade criativa, à medida que toma consciência de suas possibilidades e de suas capacidades inerentes ao seu ser, deixando de procurar saídas e soluções fora de si (ou na mente concreta) e, portanto, desenvolvendo seu potencial interno, verdadeiramente criativo (TEZZA, 2004).

#### 4.3.1.1.2 Subcategoria Autorrealização

Na subcategoria “Autorrealização”, buscou-se verificar percepções sobre a capacidade de criar como fonte de prazer a partir de fatores internos (instinto natural) e fatores externos. Ao se perguntar aos participantes se precisavam de feedback positivo quanto ao seu potencial criativo, a maioria dos participantes relatam que necessitam de feedback positivo.

*P<sub>1</sub>: Sim. Preciso de feedback. Acho que é como uma fogueira, né? Você vai colocando lenha e aquilo vai crescendo, e aquilo vai crescendo. Na verdade, você tem que alimentar aquilo. Na verdade, você precisa de reconhecimento não só de elogio.*

*P<sub>9</sub>: Preciso feedback positivo porque eu acho que é uma maneira de fortalecer a criatividade pra você seguir inovando e buscando. O feedback positivo, ele serve de incentivo. [...] eu trabalho com criatividade o tempo inteiro, hoje sou diretor de uma área de 50 criativos [...] eles passam pelo ego, necessariamente [...] acho que o feedback, ele vem endossar e humanizar o processo de não parar de buscar as soluções inovadoras.*

*P<sub>25</sub>: Eu não sei se isso vem do teatro, a falta de aplauso me deixa arrasado [...] fui ator principal e eu vendo aquele público levantando e aplaudindo, poderia ser pai de amigo, amigo, estudante tudo, aquilo me motivava muito, então eu não sei se isso passou a ser um quesito daquilo que eu faço, eu sempre preciso que alguém goste, dizer: nossa que bonito.*

P<sub>28</sub>: *Eu sinto necessidade, no mínimo, de perceber o cliente satisfeito. Enquanto ele não tá satisfeito, o projeto não para. Tem que chegar num ponto em que ele diga “ok, me agrada, tá satisfeito, é isso aí”. E sempre que a gente tem um feedback positivo, eu acho que tu te torna mais confiante [...] eu entro com mais alegria no projeto.*

P<sub>32</sub>: *Sempre é bom [...], na verdade a gente trabalha muito com feedback [...] as vezes tu tens um trabalho que tu sabes que ele não é o melhor que tu fez, porque tu fez atendendo um pedido do briefing do cliente e tu recebes um elogio pelo trabalho.*

Oettingen et al. (2012) dizem que as pessoas precisam de feedback positivo quanto ao seu potencial criativo, pois reforçará suas expectativas de sucesso no desempenho criativo, bem como, sentindo-se com confiança, a sua criatividade aumentará, o quê, por sua vez, irá abrir uma série de oportunidades e possibilidades e acabará, também, reforçando a sua confiança em outros domínios da vida.

Porém, ficou evidente que as pessoas também precisam de feedback negativo como forma de reflexão e alinhamento para novos trabalho.

P<sub>7</sub>: *Feedback positivo é um bom combustível, mas também o feedback negativo de maneira geral também é importante. Às vezes, não estamos preparados para também um feedback negativo, meio que o chão sai de baixo, então isso não é bom, mas é importante, pois ele gera, no mínimo, acho que mal-estar, vamos dizer assim, ele faz a pessoa estremecer. Aí é uma questão de você se preparar para esse feedback para poder crescer.*

P<sub>13</sub>: *É bom, mas o feedback negativo ajuda a crescer. Ajuda a melhorar.*

P<sub>31</sub>:*[...] Ou positivo, ou negativo! Acho que feedback é importante pra gente saber se está no caminho certo ou no caminho errado. Pra saber se aquilo que tu estás fazendo, está no objetivo que tu precisas, se está agradando. Infelizmente,*

*em propaganda, a gente sempre está sendo julgado, julgado por líder, julgado por atendimento, julgado pelo cliente e, por fim, julgado pelo público, que concorda ou não com a campanha que está na rua! Então esse processo de feedback é importante e constante!*

González-Gómez e Richter (2015) comentam que os gerentes e colaboradores devem estar cientes de que as emoções negativas, mesmo aparentemente destrutivas do potencial criativo, podem se transformar em ideias novas e úteis, ou seja, estando conscientes da vergonha, eles podem assumir um papel ativo na gestão da dinâmica emocional para uma maior criatividade.

#### *4.3.1.1.3 Subcategoria Ambiente Organizacional*

Na subcategoria “Ambiente Organizacional” buscou-se verificar estratégias utilizadas para transformar ideias em ações frente a barreiras e dificuldades.

Ao se perguntar aos participantes como utilizam seus potenciais criativos no ambiente de trabalho e como buscam transformar as ideias em ações, a maioria dos participantes relatou que o trabalho de equipe é a mola mestra para as atividades que visam troca de conhecimento, geração de ideias e soluções criativas.

*P<sub>1</sub>: Eu sou um abençoado porque eu trabalho com inovação. [...] é necessário ter, no mínimo, uma equipe trabalhando junto.*

*P<sub>4</sub>: Sempre observando, observando o que acontece ao meu redor e tentando achar soluções pra qualquer necessidade e até ajudando as pessoas em alguma necessidade que as pessoas tenham porque sou coordenador da equipe. Também sempre quando eu não sei, eu tento achar quem sabe.*

*P<sub>9</sub>: Acho que existe espaço pra todos os modelos, como eu estou alocado, e minha formação é criativa, eu trabalho com profissionais que são designers, publicitários, redatores, enfim, eu troco muito com eles, então existem fóruns que a gente troca sempre, semanalmente a gente tem reuniões*

*pra discutir, enfim, reuniões de rotina, individualmente o tempo inteiro, tanto buscando soluções que vão direcionar, que vão dar diretrizes para as minhas equipes ou pra novas propostas pra empresa, então tem o âmbito da criatividade individual do meu trabalho, mas também muito do coletivo, tem uma troca.*

*P<sub>21</sub>: A base do meu trabalho é a criação, porque é cinema [...] são imagens, fotografias, retratos de registros iconográficos então são coisas que depende do olhar do artista. O meu trabalho se resume na minha obra, no caso dos meus livros fotográficos ou meu trabalho se resume na direção de uma equipe para que a gente obtenha produto audiovisual.*

*P<sub>26</sub>: Começa normalmente individual, mas depois o cara começa a procurar parceiros. [...] no meu caso no cinema é assim, tenho uma ideia, daí chamo o roteirista, chamo uma produtora, e assim vou montando uma equipe de confiança [...] tem o lance de criação e depois tem o de viabilização do projeto, inscrever nos concursos, normalmente esse primeiro trabalho assim, com a estrutura que eu tenho, e a maioria das pessoas, é um trabalho criativo e voluntário também [...] Eu trabalho como diretor, eu apoio o roteiro, mas normalmente eu uso uma pessoa específica da área. Também tenho parceria com outros produtores. E se não fosse desta forma não conseguiria, porque é muita dificuldade [...] se não fosse um negócio meu mesmo, que eu não tivesse vontade... eu não conseguiria levar pra frente, se não fosse um negócio lá de dentro de mim [..]*

*P<sub>31</sub>: A gente trabalha em grupos, aqui! A gente sempre trabalha em dupla (um redator e um diretor de artes) e um diretor de criação que supervisiona, e eventualmente, em campanhas maiores a gente trabalha com um grupo um pouco maior.*

*P<sub>32</sub>: Entra um trabalho, você dificilmente faz sozinho, eu particularmente gosto de envolver o máximo de pessoas, às vezes, por exemplo, estou eu e a redatora fazendo trabalho, aí tem uma dupla livre, ou tem um redator livre aí eu chamo junto, vamos fazer junto, para mim quanto mais, melhor, sempre agrega e flui melhor.*

Lukersmith e Burgess-Limerick (2013) consideram que os fatores do ambiente de trabalho para a execução de projetos e liderança são considerados fatores importantes como apoio à criatividade. Domenico De Masi (2007) considera que os grupos criativos procuram um ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional com interdisciplinaridade e forte complementaridade e afinidade cultural de todos os membros.

Embora o trabalho de equipe seja explicitado pelos participantes como fundamental para transformarem suas ideias em ações de forma mais consistente e inovadora, considerou-se relevante os relatos dos participantes (13) e (20), ao comentarem sobre seus trabalhos de forma individual.

*P<sub>13</sub>: Meu trabalho hoje é individual. Sou artesã. Eu tento buscar as soluções para as pessoas. Buscar o que o outro quer e eu crio em cima do que a pessoa está querendo. Geralmente, a gente olha ideias de outras pessoas para às vezes formular a nossa. [...] A gente tem grupos pela internet [...] Então, aí uma vai olhando a outra e vai surgindo outros novos, e aí vamos trocando soluções [...]*

*P<sub>20</sub>: Tem duas coisas assim, eu particularmente, eu funciono muito sozinho [...] Agora pensando como agência de publicidade eu tenho absoluta certeza que as melhores ideias, as melhores coisas que se fez, foram coletivamente [...] isso é até uma das coisas que eu sinto falta, nesse modelo de home office.*

Verificou-se que mesmo que seja um trabalho de criação individual, porém fazem parte de grupos criativos o uso da tecnologia para a busca da parceira com trocas de conhecimentos e realização de trabalhos criativos, ainda que o contato não seja pessoalmente. Souza-



Filho e Alencar (2003) e Runco (2007) dizem que o potencial criativo e sua expressão estão relacionados aos aspectos cognitivos, autorrealização, saúde mental e a um ambiente propício ao seu desenvolvimento.

#### 4.3.1.2 Categoria Criatividade

Em relação à categoria Criatividade, a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias: Necessidade de inovar, Liberdade de expressão, Novo conhecimento e Obstáculos.

##### 4.3.1.2.1 *Subcategoria Necessidade de inovar*

Na subcategoria “Necessidade de inovar” buscou-se identificar necessidades de mudanças internas, foi perguntado aos participantes se no seu cotidiano criavam novas formas para ser autor e protagonista de suas vidas, de suas ações. A maioria dos participantes respondeu que criam formas para serem protagonistas de seus trabalhos, onde ficou evidente que o “protagonismo” ao qual se referiam estava intimamente ligado ao sentimento de realização pessoal, ou seja, o gosto, a necessidade intrínseca de inovar.

*P<sub>16</sub>: Eu estou sempre inventando coisa, eu quando paro um projeto eu já estou inventando outro. Tento botar em prática, dentro de uma realidade possível, é lógico! [...] eu não consigo ficar parado, mesmo em casa eu tenho que tá inventando alguma coisa em termo de criação, pensando “o que eu vou fazer” “Como que eu posso?” “Como que eu não posso?”, mas isso é uma coisa, um turbilhão que ferve dentro, sabe?*

*P<sub>24</sub>: Sim, principalmente quando eu estou buscando a criatividade. Quando eu me relaciono com alguns elementos pra buscar inspiração, então é uma forma não só de procurar realizar um trabalho bonito, digamos assim, em termos de criatividade, mas que eu possa me alimentar disso também, então não seria algo só material, é algo mais existencial, assim, ao ponto de que se torne, como vou dizer, que seja uma realização pessoal também e não só do produto enquanto produto.*

P<sub>25</sub>: *Eu acho que é uma coisa natural tentar ser o melhor, mas não que eu faça questão de ser reconhecido como o melhor. [...] Eu sempre quis ser destaque em alguma coisa. [...] briguei desde a época do teatro, que eu queria fazer uma peça eu queria ser o protagonista, me arranjaram uma peça eu fui muito bem, a peça toda voltada para você, então eu gosto desse acerco, dessa coisa de você sem pensar em egocêntrico, eu não sou egocêntrico muito pelo contrário. Sempre eu difundo minhas ideias, eu divido o que eu tenho, eu não quero coisa só para mim, mas sempre quis estar no miolo, no miolo da torta, sempre gostei disso.*

Para Ulbrichit e Vanzin (2010), a criatividade é o motor que impulsiona a sociedade pós-moderna e é um processo nada aleatório, decorrente da passagem da fantasia à realização. Pasinato (2007) considera que criatividade tem relação com a necessidade intrínseca de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades de cada um ser autor e protagonista de sua existência.

Importante salientar que, em dois relatos, os participantes (1) e (9) deixam claro que o importante é compartilhar as ideias para que toda a equipe se sinta protagonista do resultado alcançado.

P<sub>1</sub>: *Hoje eu estou num papel de mostrar que as pessoas são os protagonistas. Hoje muito mais eu preciso empoderar as pessoas de que elas conseguem ter as rédeas das suas profissões e das suas vidas [...]*

P<sub>9</sub>: *Tento sempre, mas nem sempre é possível [...] acho que eu tenho muito uma coisa do compartilhar, então essa coisa de ser o protagonista acho que sim, de criar situações em que pelo menos as situações sejam relevantes, eu tento sempre dar um sentido especial para as coisas, sim. Mas a questão do compartilhar pra mim é muito forte. Eu não acredito tanto na criatividade sem o compartilhar [...] Eu acho que pelo menos falando do lado profissional, pra mim só o artista plástico consegue talvez ter uma*

*criatividade tão individual. Tirando isso, eu acredito que a melhor maneira da criatividade se manifestar é em conjunto, porque o resultado é muito mais potente.*

Alencar (1996) considera que não é saudável que líderes tenham atitudes excessivamente autoritárias, pouca ou nenhuma comunicação, sobretudo em nível vertical. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41) consideram que “tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”.

Relatos de sentimentos desagradáveis quanto ao fato de necessidades internas de serem protagonista de ações criativas também foram identificados nas entrevistas.

*P<sub>28</sub>: [...] No meu trabalho (órgão público) em termos de criação, tá muito limitado com pouco serviço inclusive e coisas muito específicas. [...] você tem todo um raciocínio de economicidade, de rapidez e então aquela arquitetura ganha aquele caráter. E aí no meio do caminho a gente fica sabendo que não vai ser bem assim.*

*P<sub>3</sub>: Quando eu me engajo com algum assunto, eu procuro realmente ir pra frente com ele, eu fico entusiasmada, eu penso em soluções inovadoras, penso o que pode ser criativo, isso é fato. Mas também me desestímulo nesse processo se eu não tenho o apoio do terceiro ou o apoio da diretoria. Então eu me estímulo, eu faço, eu procuro ser o protagonista, mas se eu não tenho aquele apoio necessário eu encontro essa barreira e acabo me desestimulando.*

Diante do contexto dos relatos verifica-se que a questão de barreiras organizacionais dificultam a vontade criativa como, por exemplo, a falta de estímulos, e ocasionam a desmotivação pessoal para as pessoas seguirem em frente em suas soluções inovadoras. Alencar (1996) considera que muitos são os fatores que influenciam a criatividade, entretanto, a autora cita a motivação, como fator que dificulta o indivíduo tirar proveito de seu potencial para criar.

#### 4.3.1.2.2 Subcategoria Liberdade de Expressão

Na subcategoria “Liberdade de expressão” buscou-se verificar como a criatividade fica estabelecida para os participantes entre o “querer” e “fazer” acontecer e, para tanto, foi perguntado aos participantes da pesquisa se se sentiam pessoas corajosas e se aceitavam desafios para colocar suas ideias em prática.

Pode-se observar que, para algumas pessoas, a coragem acontece proveniente das necessidades de encarar os desafios cotidianos, encarando-os com naturalidade.

*P<sub>16</sub>. Com certeza! Sempre, tudo que eu faço é desafio, porque falando em termos econômicos tudo que a gente recebe pra fazer é muito pouco naquilo que a gente oferece. Tá! Então esses desafios fazem parte da nossa equipe. Tudo é um grande desafio porque coordenar e lidar com pessoas é muito complicado [...] então tem que ter uma habilidade, um jogo de cintura violento para poderem acreditar no teu trabalho, pra poder te respeitar e poder fazer aquilo que eles querem, que eu quero, na verdade.*

*P<sub>24</sub>. Bastante. Eu costumo dizer que eu não tenho medo, bem pelo contrário, o medo acaba se tornando um desafio pra mim... e eu sou muito corajosa. Então assim, desafios pra mim são importantes, acho fundamental por um lado para sair da rotina e de outro lado para não realizar exatamente as mesmas criações e eu acho que humaniza muito mais o trabalho.*

Porém, a maioria dos participantes relata que o sentimento do medo interfere muito em suas decisões, fazendo com que a criatividade fique tolhida e gerando um distanciamento entre o “querer” e “fazer” acontecer, pois falta a coragem de seguir em frente diante aos desafios cotidianos.

*P<sub>5</sub>: [...] quase sempre eu aceito os desafios, mas às vezes dá um medo [...] Acho que é um medo da crítica, de como as pessoas enxergam. Eu tento não pensar em como as pessoas me enxergam, mas a gente sempre pensa, principalmente no ambiente empresarial.*

P<sub>15</sub>: *Depende. Tem situações que eu me sinto muito encorajado a fazer uma coisa, principalmente quando eu estou com raiva de alguma coisa, a raiva é um sentimento que me move bastante. Tipo, se alguém faz alguma coisa pra mim que eu me sinto injustiçado, não é nem como uma vingança, mas aquilo me incentiva a fazer [...] Não sou muito corajoso. Vem muita ansiedade. Muito medo, sempre vem bastante. Crio muitas dúvidas sobre um assunto [...] Muitos questionamentos! Aí quando vê tá tudo embolado e daí trava.*

P<sub>8</sub>: *Essa coisa do corajoso e do medo é uma coisa muito complicada. Não sei, pode ser que em alguns momentos sim e alguns momentos não, dependendo de como eu me sinto no ambiente. [...] Aí vem aquela coisa um pouco da minha timidez e talvez, não sei, se insegurança. [...] de repente é mais difícil, se bate um medo. [...] Acho que insegurança e ansiedade tudo se combina pra gerar o medo.*

P<sub>34</sub>: *A timidez. O meu problema é a timidez. Chego em uma reunião não tenho coragem de falar. Contigo eu falo tranquilo, mas, se tem cinco ou seis pessoas eu fico mudo!*

P<sub>9</sub>: *Acho que quando você tem que buscar um desafio que é muito grande, muito alto a criatividade tende a ser menor, eu acho que a gente tende a ser mais cauteloso e aí entra a questão do até onde eu posso arriscar, até onde eu posso ir com a mudança de padrão [...] então acho que, na maioria das vezes, sim sou corajoso, mas tem situações que a gente tenta ser mais pé no chão.[...] acho que entra uma questão do medo. Acho que o medo tá muito ligado com a perda. [...] existe muito medo [...] quando a gente vai criar, voltando para a parte de produto, por exemplo, quando um designer recebe na pauta dele, você tem que criar um produto e ele nunca vai criar o produto do zero. Dentro do meu processo, ele é muito direcionado, você vai criar*

*um produto pra tal público, esse produto vai custar tantos reais [...] então isso já te dá um universo de ferramentas que tolhe, vai te cercar a criatividade pra te direcionar para um resultado assertivo [...] o medo muitas vezes vem, como o medo de errar [...] o medo de errar, é o medo da perda. [...] O que eu vou perder se eu não acertar [...] eu vejo que hoje pra gente se diferenciar, estou falando de marcas e marcas que concorrem com a gente etc., você tem que buscar exclusividade, buscar diferenciação e isso vai vir de um processo criativo sem medo.*

Pelos relatos, identifica-se a presença de muitos sentimentos que interferem na liberdade de expressão como a timidez, insegurança, medo da crítica e o medo da perda. Toro (1987) considera que medo da perda da identidade obstrui a criatividade e a expressão humana como, por exemplo, o medo de expressar os próprios potenciais e o medo de sair dos padrões convencionais.

#### 4.3.1.2.3 *Subcategoria Novo Conhecimento*

Na subcategoria “Novo Conhecimento”, buscou-se identificar se o conhecimento é fonte de inquietude para gerar ideias que agreguem valor e, para tanto, foi perguntado aos participantes se buscavam novas soluções para as dificuldades encontradas em suas vidas cotidianas ou profissionais.

A maioria dos participantes demonstrou que está sempre em busca de soluções, característica própria de pessoas criativas.

*P1: Trabalhei numa empresa em que a forma de desenvolvimento era desenvolvimento em cascata, ou seja, cada um fazia o seu processo e passava pra outro departamento, pra outra área, pra outro time e aquilo ia numa sequência interminável. [...] Os projetos demoravam de três a cinco anos pra ficarem prontos [...] e aí fiz uma proposta, outra forma de trabalhar que era mais rápida, de entregas curtas [...] Até que num determinado momento, nas reuniões eu não precisava abrir a boca, porque aquilo foi absorvido...*

P<sub>9</sub>: *Acho que no lado profissional a gente sempre tem que ter uma solução e eu não tenho a opção de não ter uma solução. E eu costumo dizer para as minhas equipes que o resultado não é o mais importante, claro que a venda vai acontecer se o processo estiver certo [...] eu costumo dizer que se o processo inteiro for certo, o resultado e a venda são consequências. Então o aprendizado do processo só vai te dar mais força pra ser mais criativo no próximo e buscar outras alternativas.*

P<sub>16</sub>: *Não sei se busco novas soluções, mas eu estou sempre matando um leão a cada dia! Não estresso com a dificuldade, claro, me preocupo, mas não deixo de fazer por causa de determinada dificuldade, procuro transpor a barreira.*

P<sub>25</sub>: *[...] eu persisto mesmo que eu tenha errado, e isso em relacionamento, num prato de comida que deu errado, no violão que eu toquei de uma forma errada, na fotografia que não era para ter feito tal coisa com certa objetiva [...] deu errado, vou melhorar, vou fazer dessa forma para ver se saio melhor, até conquistar aquilo que eu tenho como ideal.*

P<sub>27</sub>: *[...] em todos os trabalhos que eu tenho, nunca paro. Posso parar se a pessoa que “solicitou” o trabalho pode ter desistido, eu não. Quando faço um estudo e desse estudo eu recebo uma análise, uma crítica então dentro dessa crítica eu faço um novo estudo e assim vou evoluindo até o projeto final.*

Os relatos demonstram que o conhecimento é fonte de inquietude nas pessoas que trabalham com criatividade, pois necessitam gerar ideias que agreguem valor e, por isso, buscam o conhecimento para solucionar dificuldades encontradas. Schreiber et al. (2002) argumentam que o conhecimento adiciona dois aspectos distintos: primeiro, um senso de propósito, desde que conhecimento seja a “matéria intelectual” usada para atingir uma meta; segundo, uma “capacidade de regeneração”, porque uma das maiores funções do conhecimento é produzir informação nova. O conhecimento é

proclamado um novo fator de produção; um corpo completo formado de dados e informações que são transportados e resultam em ações que produzem outras informações.

Identificou-se que a questão da autocobrança e acomodação interferem no processo criativo conforme os relatos dos participantes (15), (20) e (32).

*P<sub>15</sub>: Eu não sou a pessoa mais corajosa, e nem a mais empreendedora. Eu sou muito travado e não é preguiça, é travado mesmo. Eu vou iniciar um projeto e me travo, daí aquilo é um sofrimento pra mim, pra começar o projeto. Aí quando fluiu, quando a coisa começa a clarear na minha cabeça aí vai! [...] Sou perfeccionista e minha autocobrança me paralisa.*

*P<sub>20</sub>: Olha, eu acho que de uma maneira geral, sim. Mas, não é total. É porque a gente tem as áreas de conforto, tem as soluções experimentadas. Então tem algumas coisas que eu acho que são mais conservadoras. Acho que zonas de conforto mesmo.*

*P<sub>32</sub>: Normalmente desisto no meio do caminho. Eu acho que é um reflexo do trabalho, também eu acabo me acomodando para algumas coisas, a ideia mostra bem isso, eu acabo me acomodando na ideia, deixo de lado a ideia que eu achava que era certa e vou para um caminho mais fácil, por acomodação.*

Acredita-se que sentimentos de autocobrança e acomodação estão relacionados a barreiras no ambiente de trabalho. Freitas Junior et al. (2013) argumentam que quando existirem barreiras organizacionais, os insights individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento, fazendo com que as grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos sejam extintos e nunca transformados em serviços ou produtos de sucesso.

#### 4.3.1.2.4 Subcategoria Obstáculos

Na subcategoria “Obstáculos”, buscou-se identificar fatores limitantes que obstruem a criatividade e, para tanto, foi perguntado se



poderiam listar alguns fatores limitantes à expressão da sua criatividade relacionada ao contexto familiar, educacional, social e/ou profissional.

Pelos relatos, podem-se identificar vários fatores que serviram para obstruir a criatividade, relacionados a questões familiares, ambiente de trabalho, fator tempo, tecnologia, e preconceito.

Quanto à questão familiar, ficou evidenciada a pressão psicológica que os pais exercem nos filhos, talvez pelo cuidado excessivo em “querer o melhor”, porém, desconsideram as reais necessidades para seus filhos, e acabam obstruindo a criatividade deles.

*P<sub>25</sub>: [...] meu pai foi o maior obstáculo que eu tive na minha vida nesse sentido, ou seja, nas coisas que eu fazia eu tinha muito medo. [...] estudei e tenho quase formação plena de voo[...] meu pai foi lá e disse: “você é maluco, você tem uma filha, você não pode morrer, vai deixar sua filha” [...] realmente me deixou limitado para continuar [...] poderia estar morto, mas hoje eu poderia estar pilotando Jumbo que é o que amo, é pilotar avião, sou apaixonado.*

*P<sub>31</sub>: O apoio dos pais é fundamental para uma atividade criativa. O meu pai, por exemplo, não queria que eu fizesse propaganda, queria que eu seguisse na empresa dele! [...] outro fator é a falta de oportunidade [...] é capaz de a gente ter grandes talentos espalhados por vários morros aí... em várias favelas por aí.. poderia ter um cineasta, desenhista.. que só não virou um grande artista por falta de oportunidade, as vezes, tem muitos talentos aí que nunca vão ser descobertos!*

*P<sub>28</sub>: Pra mim sempre vai vir o medo, o medo do julgamento, sabe, a necessidade de aprovação, eu acho que isso vem um pouco do âmbito familiar. Eu acho que eu venho de uma família que meus pais eram bastante exigentes quanto ao desempenho, ao ter que saber.*

Davis, Kogan e Soliman (1999) consideram que os pais devem adotar uma abordagem democrática com as crianças, aquela que permite às crianças se expressarem e se desenvolverem com autoconceitos positivos. Segundo Baron e Tang (2011), as pessoas que vivenciam um

predomínio de emoções positivas tendem a obter sucesso e realizar várias conquistas na vida, não apenas porque o sucesso leva à felicidade, mas porque afeto positivo gera sucesso.

Quanto, no ambiente de trabalho, é identificado que padrões impostos, burocracia, gestão voltada a uma política governamental e não reconhecimento profissional, impedem que colaboradores possam se determinar e expressar suas capacidades criativas.

*P<sub>5</sub>: A chefia é um fator limitante, de ter os padrões, burocracia, os padrões impostos que às vezes a gente tem que passar por três passos quando se fizesse em um já estava pronto e ia dar o mesmo resultado.*

*P<sub>7</sub>: A gente que trabalha no setor público a questão política aí realmente hoje é um delimitador [...] há 20 anos se você tivesse uma ideia criativa no seu serviço, você se envolvia com os dirigentes e equipe de gestão e você se animava, mas isso agora tá muito desanimador.*

*P<sub>19</sub>: Que o ponto principal, é a falta de reconhecimento. Você dá muito de si e tem muito pouco retorno [...] O elogio, o reconhecimento é bom.*

Quanto ao fator tempo, verificou-se que existem certo sofrimento nas pessoas, pois enquanto criativas almejam sempre fazer o máximo de suas habilidades, porém, sentem-se limitadas, fato este que gera ansiedade e até mesmo o medo de não atingir suas metas, seus objetivos.

*P<sub>20</sub>: Acho que, de uma maneira geral, é a questão do tempo. Eu gostaria de ter mais tempo para fazer mais coisas, poder me dedicar especificamente à determinadas coisas, por exemplo tocar violão.[...] Eu gostaria de ter tempo para me dedicar mais a fotografia que é uma coisa que eu gosto, me dedicaria mais a cozinha que é uma coisa que eu gosto. [...] É nesse espaço que se cria.*

*P<sub>13</sub>: [...] meu limite hoje é tempo. Quando dá um tempo, eu vou lá, costuro, faço as minhas coisas [...].*

P<sub>15</sub>: [...] quando tenho três projetos para fazer, “ah o mundo cai na minha cabeça” [...] Pode ser a coisa mais simples, o cérebro não funciona direito. [...] é o medo de não dar conta, medo de não ficar bom, medo de não conseguir fazer por mais que eu saiba fazer [...] me gera ansiedade e medo, é uma coisa que me paralisa mesmo.

Observou-se um relato interessante sobre o uso da tecnologia como fator que limita a expressão da criatividade.

P<sub>21</sub>: *Meus pais nunca me reprimiram a ponto de eu ter medo de alguma coisa [...] uma criança testa os limites e testa os limites da relação com o pai [...] A facilidade da tecnologia ao meu ver, contribui para a redução da criatividade porque a imagem hoje em dia ela é extremamente monitorada o tom que você tá vendo no monitor é o que realmente vai ser o produto final, antigamente não era, você tinha que rodar no filme, película, revelar aquele filme. Então essa tecnologia toda por um lado é bom por outro lado eu acredito que ela cerceou um pouquinho a criatividade.*

Destacam-se também os relatos dos participantes (16), (18) (26) e (24) que apontaram a questão do preconceito como um fator limitante para o desenvolvimento e expressão da criatividade. Interessante observar que a família não é tão significativa na repressão, mas sim o contexto relacionado aos padrões da sociedade.

P<sub>16</sub>: [...] quanto ao contexto familiar, nenhuma limitação, muito pelo contrário, eu inventei de fazer teatro “vai estudar teatro” inventei de estudar música “vai estudar música” inventei de pintar “vai pintar” eu inventei de fazer medicina “não vai fazer medicina, vai fazer arte” Então sempre fui incentivado nesse sentido.[...] Mas em relação a outras pessoas, a família, a sociedade limita muito! Eu vejo pelos próprios alunos que cursam Moda, eu vejo pelos colegas que gostariam de fazer, mas não fizeram porque os pais não deixaram. [...] no meu caso, se eu quisesse fazer balé eu poderia fazer, então, por

*exemplo, por que eu não fiz dança? Porque eu mesmo tinha um censura que balé ou dança era uma coisa que não era pra rapaz, hoje eu me arrependo muito, porque poderia ter experimentado e ver o que era.*

*P<sub>18</sub>: Fiz engenharia elétrica porque se eu fosse fazer alguma coisa criativa, fosse fazer arte e tal, com certeza, a família iria dizer: “não, não, isso não tem futuro e tal!” e depois de muitos anos trabalhando com arte descobri que tem! Que dá realização pessoal e realização profissional! Meu irmão fez arquitetura, meu pai não queria, e sim, queria que fizesse medicina e foi uma briga para o meu irmão fazer arquitetura. Ainda hoje, ainda tem muito preconceito com certas profissões principalmente criativas! O cara vai fazer moda “não”! vai fazer artes plásticas “não”! vai fazer psicologia “não”!*

*P<sub>26</sub>: A educação tem um lado que limita, mas tem um lado que joga para frente, mesmo opressora e se tirar proveito ela te dá oportunidades. [...] quando eu estava querendo fazer cinema, o Kaká me convidou para trabalhar, eu cerimoniei ele e depois ele ligou convidando. [...] eu estudava jornalismo na universidade [...] Eu não fiz faculdade específica de cinema, eu fiz um curso em Cuba, mas eu tive essa prática, essa oportunidade. [...] a sociedade também limita [...] meu primeiro longa, foi um projeto de um amigo, foi uma codireção, um negócio difícil, mas ele tinha um outro projeto no Rio de Janeiro e eu assumi. [...] a gente se inscreveu em Gramado. Foram 53 longas brasileiros escritos, e ficamos entre os cinco, mas aqui em Florianópolis mesmo, só queriam nos malhar. O filme tinha um grande elenco, o filme era sobre garota de programa. [...] um pouco é preconceito, e um pouco é o próprio meio artístico, tem muita inveja também nesse meio, muita gente aqui que não faz nada e quando alguém faz... Mas é um processo que tem que saber lidar né?... Hoje eu sei lidar melhor, mas ainda incomoda. [...] o cara é mais valorizado lá fora, e quando é valorizado lá fora é que dão*

*valor aqui. Isso é uma coisa que parece ser natural.*

Toro (2002) considera o potencial criativo pertencente à evolução da vida, sendo a arte o despertar de novas sensibilidades, trazendo algum aspecto novo através da sensibilidade corporal. O autor apresenta algumas características de uma identidade saudável e aqui se cita a capacidade de estabelecer um limite às agressões externas e percepção de si mesmo como criatura portadora de um valor intrínseco.

*P<sub>24</sub>: Quanto aos meus pais, sempre tive muita liberdade pra eu ser quem eu sou. A questão social foi o primeiro fator que permitiu construir barreiras pra que eu pudesse me expressar, especificamente, com relação à cor, basicamente a racial. [...] eu senti uma resistência social, digamos, de forma que eu não conseguisse me expressar. Então, na verdade, eu tinha muita criatividade dentro de mim, muita vontade de me expressar, mas eu não sentia uma abertura, digamos, da sociedade pra que eu pudesse expor toda essa criatividade. [...] fui criando coragem, aos poucos e disposta a colocar em prática aquilo que me faz bem, esperando o feedback que fosse [...] fui conquistando o meu espaço e esse espaço ainda está em construção. Também, alguma questão familiar.*

Assim, considera-se que a questão do preconceito social é uma temática bastante complexa e castradora e, por isso, a importância do autoconhecimento para que as pessoas possam se sentir fortalecidas e libertas para enfrentar questões sociais impostas pela sociedade.

#### 4.3.1.3 Categoria Conhecimento

Em relação à categoria “Conhecimento”, a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias: Espaço Cognitivo, Comunicação, Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento e Capacitação.

#### 4.3.1.3.1 *Subcategoria Espaço Cognitivo*

Na subcategoria “Espaço Cognitivo” buscou-se verificar a importância de espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias e identificar fatores positivos e negativos com o uso das TICs no processo de criação. Para tanto, foi perguntado aos participantes se em seus ambientes de trabalho existiam espaços para reuniões diárias, com o objetivo de troca de informações e se em seus processos criativos faziam uso de ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Pelos relatos observou-se que as pessoas sentem a necessidade de espaços para a troca de conhecimento dos trâmites do trabalho, para conversas informais e para o estímulo da criatividade. Um participante (8) atribui à falta de gestão da liderança para que a comunicação possa acontecer efetivamente dentro do ambiente de trabalho e facilitando o conhecimento organizacional dos colaboradores.

*P<sub>8</sub>: Achei sempre uma falta. Acho que pelo menos uma vez por semana, ou a cada 15 dias, a gente tinha que se reunir pra conversar sobre trabalho e sobre até o fluxo do serviço que não estava acontecendo. Acho que o diretor, ou o gerente, tinha que chamar e falar com cada um “oh, tu estás assim, tu tens que melhorar, tu gostas de fazer isso, é o melhor que tu sabes fazer, então tu vais fazer isso” [...] falta gestão de liderança.*

*P<sub>33</sub>: Formalmente assim não existe, é uma coisa do processo, mas eu acho que acaba acontecendo, para mim sempre acontece quando eu vou ali sentar para conversar, ou às vezes a gente vai ali para almoçar em algum lugar diferente, não é uma coisa formal, é uma coisa natural.*

*P<sub>1</sub>: Hoje não existe. Mas está em construção. Existem áreas que foram pensadas para reuniões diárias com móveis específicos para isso, com iluminação, tudo foi pensado para estimular a criatividade. São lugares mais descontraídos onde não tem mesa e cadeira, são puffs, são sofás, as pessoas podem sentar, bater papo, conversar de uma forma descontraída. [...]*

Fialho e Spanhol (2008) afirmam que é preciso a criação de espaços de aprendizagem e de construção de conhecimento, construindo um diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento humano e organizacional com base na motivação dirigida para a criatividade e inovação.

Destacam-se os relatos dos participantes (2) e (9), onde citam que práticas como o *Happy Hour* e *Brainstorming* são utilizadas como espaços para o incentivo da troca de ideias.

*P<sub>2</sub>: A minha empresa está mudando o conceito. Antigamente não, hoje em dia, temos o programa do Happy Hour, esse programa é para incentivar a troca de ideias, por enquanto ainda não está uma troca de ideias, uma reunião de brainstorming, por exemplo. [...] a cultura da empresa era muito conservadora, não existia nada disso, aí agora, aos poucos, está começando. [...] com o happy hour as pessoas já estão mais descontraídas e sugerindo ideias. [...] vamos fazer dinâmicas para conhecer mais o pessoal, falar coisas diferentes que não sejam de trabalho, para trocar ideias, então a gente está buscando isso. Isso está sendo muito bom.*

*P<sub>9</sub>: A gente tem várias áreas comuns em que as reuniões acontecem, tem salas de reuniões que a gente reserva e se fecha ali e, assim, a gente tem o tempo inteiro, com várias equipes, com reuniões semanais de acompanhamento. Brainstorming, a gente faz muito, a gente tem milhões de ideias na mesa e cada um contribuindo, isso a gente tem sempre [...] tanto no nível mais alto da empresa até ao estagiário.*

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento necessita de um contexto para ser criado, compartilhado e utilizado. Os autores sugerem o “Ba” no contexto das organizações, que deve ser entendido não somente como um espaço físico, mas como “interações” que ocorrem em momento e espaço específicos entre indivíduos, em equipes de projetos, círculos informais, encontros, espaços virtuais entre outros.

Identificou-se, nos relatos, que espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias por meio de ferramentas de

tecnologias de informação e comunicação favorecem o processo criativo dos participantes em seus ambientes de trabalho.

*P<sub>14</sub>: Existe. [...] inclusive, estamos praticando, a metodologia do scrum, a metodologia ágil, onde são feitas reuniões de feedback diárias do que está sendo feito, do que foi feito, do que precisa ser feito, se está tendo dificuldade, e as ações que vão ser feitas nesse dia, ou seja, a gente, discute as lições aprendidas, erros e acertos positivos e negativos do projeto.*

*P<sub>20</sub>: Hoje é um espaço virtual, especialmente o Skype. Flui, tranquilo. Meu trabalho hoje é no sistema Home Office. O que temos de trabalho se resolve no skype, no telefone, no email, em todas as mediações. [...] e a criatividade flui. Porque a criatividade na publicidade é muito operacional. [...] tenho a função de diretor não num sentido hierárquico, e sim, operativo. [...] Às vezes, sinceramente, tem produtos às vezes que a gente entrega que eu mal consegui ver. Há a delegação de poderes porque eu tenho confiança na equipe. Eu sei que a galera é ponta firme, que tem experiência, que tem competência. Isso é um patrimônio impagável.*

Bhatt (2001) considera que a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas permite à organização gerir seu conhecimento efetivamente e que criando um ambiente do tipo “aprender fazendo”, uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas. Santos (2009) corrobora dizendo que as pessoas congregam as competências (incluindo o conhecimento como principal fator de geração de valor organizacional); os processos organizam as tarefas e atividades da organização; e a tecnologia é o meio de suporte aos processos e às pessoas.

Embora tenham sido identificadas as necessidades e vantagens do uso da tecnologia, destacam-se os relatos dos participantes (16), (21) e (31), onde deixam claro que a tecnologia tem que ser usada apenas como ferramenta. São defensores de que o ato criativo precisa ser exercitado através da sensibilidade da pessoa. Ficou evidente a importância do uso dos cinco sentidos que são capacidades do ser humano que possibilitam interagir com o mundo exterior.



Os participantes (16) e (21) fazem uma crítica sobre o uso da tecnologia relacionada à juventude, geração esta que convive direto com as ferramentas de tecnologia. No mesmo viés, o participante (31) relata que em sua empresa, o processo criativo começa inicialmente com conversas e rabiscos e depois da ideia ser concebida é que partem para o uso da tecnologia.

*P<sub>16</sub>: [...] como já tenho certa experiência, como já tenho uma habilidade no desenvolver criativo, eu vejo bloqueios nos alunos, meus alunos de moda que estão começando, né?. Há um bloqueio muito grande da vida perante eles, essa juventude que tá trabalhando. Uns são mais fáceis de lidar, mas outros são mais bloqueados. [...] A gente trabalha, incentiva muito a aflorar esse lado criativo através de exercícios, da técnica de trabalhar as mãos, sabe, de buscar, de resgatar. Eles chegam à sala achando que o google vai resolver a vida deles, nessa geração que tá aí é bem claro isso. Então eles não querem fazer, por exemplo, nada manual. Por quê? Se eu posso fazer no photoshop, se eu posso fazer em qualquer programa de edição de imagem que eu faço em cinco minutos? Mas cabeça não pensa em cinco minutos, o ato criativo não vem em cinco minutos. Até vem, mas todo por um processo de maturação de ideia [...] é preciso transpirar. Vamos transpirar pra fazer, não vamos jogar em cinco minutos alguma coisa na tela do computador e vai sair magicamente, sai, mas não tem essa vivência, é um trabalho sem alma.*

*P<sub>21</sub>: Eu dou umas palestras de vez em quando nas faculdades de fotografia e de cinema e eu, com todo respeito à meninada e tudo, mais, eu atribuo a eles a geração da insubordinação... Por quê? Porque a informação rápida dada pela internet faz com que o camarada ache que sabe tudo. [...] no Workshop estão todos os alunos lá, aí eu pego o rolo de fita isolante preta e falo “isso aqui é o produto mais importante da fotografia ultimamente!” “Não é a fita crepe?” Não, a fita crepe é importante, é usada pelos produtores a fita crepe, mas a fita isolante é usada pelos*

*produtores de fotografia, então que câmera você tem aí?”. “Tenho a câmera não sei o que...” “Ah, então tá bom, deixe eu ver a sua câmera” Ai eu pego corto a fita isolante e cubro o monitor da câmera e falo “Vamos sair fotografando agora?” ... gerou pânico! [...], ou seja, não sabem nem o que tão fazendo, porque eles têm que olhar imediatamente para o resultado, é a tal da tentativa e erro, então você não constrói com a criatividade o teu plano mental, o que tá acontecendo, e você sabe o que vai acontecer, então acho que isto é um dos problemas da tecnologia, agora é bom você olhar o resultado imediatamente? É! É fundamental? Não!!!*

*P<sub>31</sub>: No processo criativo, a tecnologia ajuda [...] A gente não pode usar ela como uma muleta. Ela tem que ser uma ferramenta pra te ajudar no processo criativo. O processo criativo não pode começar dela. [...] A gente vai começar uma campanha, vem todo mundo para esta sala e ninguém traz o computador, na verdade o pessoal vem para cá com canetinha e bloquinho e vamos jogar ideias e se não sai nada interessante, aí vamos dar uma pesquisada na internet em referências, ensaio de fotógrafos, de agências, de outras campanhas com o mesmo objetivo nosso e depois a gente volta para trocar ideias [...] Depois, claro, na parte de direção de artes, o pessoal vai usar o computador para fotoshop, esses programas todos para fazer o design. Mas a tecnologia tem que ser usada apenas como ferramenta.*

Segundo Tezza (2004), o homem desenvolve sua capacidade criativa, à medida que toma consciência de suas possibilidades e de suas capacidades inerentes ao seu ser, deixando de procurar saídas e soluções fora de si (ou na mente concreta) e, portanto, desenvolvendo seu potencial interno, verdadeiramente criativo.

#### 4.3.1.3.2 *Subcategoria Comunicação*

Na subcategoria “Comunicação”, buscou-se identificar como acontecia a comunicação entre os membros dos grupos criativos dos

quais faziam parte e, para tanto, foi perguntado se a comunicação acontecia de forma prazerosa com estímulo ao diálogo e confiança entre os membros.

Na maioria dos relatos, ficou evidenciado que a comunicação acontece de forma prazerosa com estímulo ao diálogo e confiança entre os membros dos grupos criativos.

*P<sub>2</sub>: O happy hour acho que surgiu pra isso, pra compartilhar as ideias, compartilhar informações. Antes não tinha nada e agora a gente está começando nesse processo.*

*P<sub>9</sub>: As premissas de um projeto tendem a ser limitantes, mas a gente tenta sim ter um ambiente que favoreça ao diálogo e confiança entre as pessoas.[...] a gente tenta construir um ambiente em que as ideias sejam tratadas com o mesmo peso. Hoje a empresa tá tentando implementar uma cultura horizontal em que não existam paredes, não tem sala, então tá todo mundo no mesmo ambiente.*

*P<sub>29</sub>: Sim. A nossa comunicação aqui sempre é um brainstorming é sempre muito bem debatido, é necessário estar conversando. [...] se alguma coisa está ruim a gente tenta resolver o que está acontecendo, se teve algum estresse isso é fato, isso a gente sempre preserva muito, não adianta eu brigar, é raro tu ver um sócio aqui brigando ou retalhando algo. A gente sempre tenta dividir, e eles têm abertura com a gente.*

*P<sub>30</sub>: O que segura essa agência tão forte como ela é hoje é a liberdade de cada um falar, é a liberdade de cada um chegar e sugerir alguma coisa, os sócios aqui são indescritíveis, são mais do que chefes, acabam se tornando amigos e quando tu tens essa liberdade de trocar ideia com o estagiário, com o chefe, tudo fica melhor. [...] sem esse prazer daí não há criatividade que aguento. [...] a gente chegou a trabalhar aqui na criação com 20 pessoas e o que eu escuto das pessoas até quando sai ou até conversando fora*

*da agência é realmente essa amizade que a gente tem que é muito gratificante.*

Machado, Torquato e Lapolli (2014) sugerem mudanças de ações por parte das empresas em consequência dos fatores limitantes à expressão da criatividade, dentre elas, o estímulo da comunicação entre dirigente, colaboradores nos seguimentos da empresa.

Destaca-se o relato do participante (7), que se refere a comunicação com o “grau de coleguismo”, de uma forma muito prazerosa.

*P7: Sim, esse é um dos grandes pontos positivos nesse ambiente de trabalho, que eu praticamente já trabalho há 30 anos aqui nessa diretoria. Eu sempre digo, já trabalhei em vários órgãos do estado na minha vida profissional, mas igual ao ambiente aqui dessa diretoria não encontrei, pois existe um grau de companheirismo muito bom.*

Catmull (2014) considera que a estrutura de comunicação de uma empresa não deve refletir sua estrutura organizacional. Todos devem poder falar com todos. Carvalho (1999) diz que o trabalhador tem uma história pessoal, que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações e de suas necessidades psicológicas.

Identificou-se, em um relato, que o processo de comunicação devido a hierarquia no ambiente de trabalho afeta a liderança mais próxima dos colaboradores, deixando-a incapacitada de facilitar o processo de comunicação.

*P5: Nem sempre. Acho que um impulsionador seria melhorar a comunicação [...] eu já pensei que pudesse ser a liderança, mas as vezes a liderança não tem essa oportunidade de fazer, de ser mais claro, porque tem sempre alguém lá em cima dificultando isso.*

Alencar (1996) considera que uma das barreiras para o despertar da criatividade são atitudes excessivamente autoritárias com pouca ou nenhuma comunicação, sobretudo em nível vertical, e a presença de chefes autoritários que só valorizam as próprias ideias, rejeitando quaisquer propostas de seus subordinados.

#### 4.3.1.3.3 *Subcategoria Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento*

Na subcategoria “Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento” buscou-se verificar como aconteciam as relações no grupo criativo quanto ao processo criativo em relação à aquisição de novos conhecimentos, compartilhamento e disseminação do conhecimento. Para tanto, foi perguntado aos participantes se o ambiente de trabalho era estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações e se era planejado para promover o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação.

Foi identificado, nos relatos, que os ambientes de seu trabalho são estimulantes e propícios ao desenvolvimento de novas ideias com promoção do compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação,

*P<sub>1</sub>: Queremos espaços virtuais e espaços físicos para o compartilhamento. Pra mim, aqui, todos os projetos vão estar na parede para todo mundo olhar, saber o que eu estou fazendo, saber o que eles estão fazendo e criticar. Quanto mais pessoas olham o projeto, melhor esse projeto fica. Estamos pensando nisso: murais de projetos em que as pessoas colam gostei, não gostei, faz isso, não faz isso, olha, conheço aquilo, isso é muito legal. [...] Trazer fornecedor, trazer cliente pra eles olharem antes disso ir pro mercado.*

*P<sub>16</sub>: A gente trabalha muito no carnaval, que acho que é o maior exemplo de criatividade que existe né?, na área da criação então são necessárias as trocas de informações entre os membros da equipe, porque cada um sabe um pouco de alguma coisa, e esse pouco vai sendo passado e sendo construído o produto final.*

*P<sub>21</sub>: Sempre, porque existem diversos profissionais, um em cada área, inclusive eu atribuo muitos erros de direção, um exemplo clássico, numa equipe de filmagem você tem lá um produtor de elenco, você tem lá um produtor de set de filmagem, você tem uma figurinista, e essa*

*figurinista ela é responsável pelo figurino do ator de acordo com o roteiro, ela tem a responsabilidade de vestir o autor de acordo com o que o roteiro pede, só que existe alguns dogmas e alguns seguimentos aonde tudo precisa ser apresentado ao diretor [...] Aí vem a figurinista com 5 ou 6 cintos e fala assim "Qual é o cinto que o senhor quer?"[...] Nas suas determinadas áreas, eles têm que usar a criatividade deles, e eles tem que usar o potencial de conhecimento profissional relativo a aquela área específica.*

Bhatt (2001) pondera que quando o ambiente organizacional estiver propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente estará gerando novos conhecimentos, que serão gerenciados para que continuamente se possam criar, validar e aplicar novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços, por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas.

Assim, como foi identificado nos relatos que os ambientes de seu trabalho são estimulantes e propícios ao desenvolvimento de novas ideias com promoção do compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação, também foi identificado num relato que não é rotina na empresa o compartilhamento do conhecimento devido ao foco da empresa que trabalha com prazos e, por conseguinte não disponibilizam tempo para a troca de informação e compartilhamento do conhecimento.

*P<sub>3</sub>: Entre setores, não tão forte. Entre o setor, sim; entre os setores é mais de pessoas que já se conhecem que conversam, não há um espaço que a empresa organiza para que os setores se encontrem e troquem informação. Nem sempre compartilhamos conhecimento, pois a gente tem foco em prazos e outras coisas e a gente acaba não tendo espaço pra parar pra inovar, pra pensar em sair da caixinha e fazer as coisas diferentes...entra no fluxo, entra no padrão. [...] existe uma ideia de repasse das lições aprendidas pros outros setores, isso a gente tá implantando, a empresa tá fazendo, mas não é uma coisa que acontece semanal, é uma coisa que acontece em função de projetos e implantações.*

Setiadi et al. (2013) consideram que se a pessoa está muito ocupada ou envolvida em um problema, com certeza não será capaz de encontrar tempo para se concentrar em um esforço criativo. Indivíduos que não permitem tempo suficiente para relaxar, normalmente serão estressados e suas mentes não serão capazes de pensar de forma criativa, pois serão absorvidas no problema em questão.

Destaca-se o interessante relato do participante (7) quando manifesta a questão do envelhecimento no trabalho, ou seja, a problemática do não aproveitamento das melhores práticas, onde não é proporcionada a troca de conhecimento entre profissionais com uma grande bagagem de conhecimento e de experiências com profissionais mais jovens.

*P7: [...] A falta de renovação de quadros fez com que as pessoas fossem envelhecendo profissionalmente e aí não houve uma mescla e isso é importante, você juntar a experiência com o novo [...] não existiu a relação do funcionário novo com o funcionário mais antigo, mais experiente. [...] não existe essa coisa do aproveitamento das melhores práticas [...] o velho vai embora e leva o seu conhecimento [...] isso vem ao encontro do que é a gestão do conhecimento, que inexistente. Eu diria até mais, eu acho que inexistente em qualquer órgão do estado [...] nós estamos em uma autarquia estadual, então eu acho que isso é um fenômeno que não há qualquer preocupação com isso.*

Wiig (1997) diz que dar conhecimento às pessoas, traz inovação e capacidade contínua para criar e entregar produtos e serviços da mais alta qualidade, exigindo captura de conhecimento efetivo, reuso, e construção sobre o conhecimento prévio. Feliciano (2013) corrobora dizendo que as organizações que percebem que os conhecimentos não estão apenas armazenados em bancos de dados, criando condições, estimulando a criatividade e fomentando a inovação, tendem a criar inéditos conhecimentos e novos diferenciais competitivos.

#### 4.3.1.3.4 Subcategoria Capacitação

Na subcategoria “Capacitação” buscou-se identificar junto aos entrevistados se sentiam a necessidade de investimentos em cursos de capacitação para os membros de seus grupos criativos como facilitadores a aquisição de novos conhecimentos. Para tanto, foi perguntado se consideravam que para o bom desempenho de um grupo criativo havia a necessidade do investimento em cursos de capacitação.

Os relatos foram unânimes quanto a importância e necessidade do investimento em cursos de capacitação.

*P<sub>1</sub>: Sim, com certeza, investir em cursos de capacitação para os membros do grupo é de fundamental importância. Acho que o departamento humano não é um departamento só de contratação, mas de desenvolvimento profissional das pessoas. Então, a pessoa contratada pode ter um grande potencial, e eu acho que é esse departamento que precisa ter treinamento, capacitação. Precisa de departamento específico para pensar no desenvolvimento profissional das pessoas.*

*P<sub>2</sub>: Eu sinto que tenho potencial criativo, mas eu preciso estimular para que aquilo saia. Como é que eu vejo que possa estimular? Cursos, seminários específicos, seminários diferentes que não precisa ser na mesma área.*

*P<sub>3</sub>: Sim. Capacitação é importante, porque às vezes as pessoas não têm iniciativa própria de ir atrás de um curso e o curso ajuda a pessoa as vezes a despertar uma oportunidade [...] a empresa está cedendo o espaço fora do horário de trabalho e quem está participando está fazendo por vontade própria [...] Hoje eu participo de um grupo de meditação aqui dentro. Já teve de dança [...] tem curso de inglês e outros cursos [...] então há investimento pessoal também, não só pra empresa.*

*P<sub>4</sub>: Sem dúvida, o desenvolvimento do indivíduo é muito importante e é um foco também da empresa que a gente trabalha [...] fazemos capacitação*



*nas áreas tanto do desenvolvimento da área tecnológica quanto do desenvolvimento pessoal, cursos de coaching, cursos de lideranças e relacionamento interpessoal.*

*P<sub>13</sub>: Eu agradeço muito a internet, todas as pessoas de fora que sabem o que estão fazendo, que ensinam, professoras que colocam seus vídeos na internet, senão eu não saberia nem costurar. [...] Hoje eu pago curso da EduK, que é de artesanato, no meu caso eu sou artesã, eu pago uma mensalidade e eu posso assistir as aulas... tudo online. [...] a minha área é mais bebê [...] eu tenho os meus modelos, mas eu sempre assisto as aulas para ver outros modelos e dali a gente vai criando outros modelos. [...] hoje já tenho uma noção de materiais que existem, mas pela internet facilita ver o que há de mais atual que vai ampliando o meu conhecimento [...] se eu vou bordar, se eu não vou, aí é o diferencial da pessoa.*

*P<sub>16</sub>: Aqui no ateliê eu digo que é uma usina criativa, que todo mundo trabalha, todo mundo se capacita... Todo mundo tá aqui mesmo porque gosta. Já na universidade sinto que meus alunos são desinteressados ainda mais essa geração que tá aí, ela acha que sabe tudo porque vai no google e tudo aparece, mas não é bem assim.*

No relato do participante (9), identificou-se que a sua empresa investe em diversos cursos para o despertar da criatividade, desenvolvimento profissional e pessoal.

*P<sub>9</sub>. Sim. Eu sinto no criativo que toda a entrega dele passa por um filtro que passa pelas vivências e pela bagagem dele. [...] Então hoje a gente tenta fazer viagens [...] quem viaja tem o compromisso de trazer e reportar, fazer uma apresentação do que viu e isso já ajuda muito porque o **compartilhamento da experiência**, por mais que ela não tenha sido vivida diretamente, ela é compartilhada e isso já traz um frescor pra quem tá recebendo. [...] **cursos de gestão de pessoas a***

gente tem investido bastante [...] cursos que envolvem gestão, seja **gestão do tempo** [...] eu sinto que as **áreas criativas precisam do ferramental para direcionar o potencial criativo**, então acho que cursos que complementem a formação e que não necessariamente sejam focados em criatividade pura, eu acho que tendem a funcionar bem [...] no ano passado, eu chamei a *The School of life*, é uma escola que tem sede em Londres e uma sede no Brasil, e eles dão cursos, é a escola da vida e são cursos totalmente focados [...] na verdade eles saem de um **conhecimento de vida e aplicam no ambiente corporativo**. [...] a gente deu um curso pra toda a minha equipe, um foi **“como ter melhores conversas”**, então são cursos que te fazem refletir em como melhorar os relacionamentos e o outro relacionado à **criatividade**. Eles começaram o curso falando do boi, que aquela trilha que ele faz, na mata, ele tá ali no pasto e ele cria sempre um caminho e que ele vai sempre por aquele caminho, e que na verdade é a criatividade é isso: muitas vezes você cria atalhos, que você sabe que dão certo, que vão chegar no resultado e que muitas vezes você costuma usar as mesmas ferramentas porque você sabe que vai dar, que ali no final você vai conseguir com aquelas ferramentas chegar num resultado, e no fim, muitas vezes você está perdendo a oportunidade de conhecer um outro caminho ou de descobrir outras coisas por ele ir pela trilha, por saber que ela é segura.[...] tenho buscado trazer cursos que façam as pessoas pensar se o seu processo criativo tá sendo usado da melhor maneira. [...] a gente fez, no ano passado também, um trabalho com um pessoal de **coaching** e aí a gente fez um intensivo de dois dias, de imersão da equipe e aí fizeram vários **exercícios de entrega, de autoconfiança, de autoconhecimento...** então foi bem bacana. Tenho buscado isso, isso é bem importante.

González-Gómez e Richter (2015) consideram que não basta somente investir na criação de ambientes que incentivam a criatividade

de equipes, mas sim, devem investir em treinamento ou formação de colaboradores.

Destaca-se, ainda, o relato do participante (5) sobre a necessidade da capacitação dos colaboradores para o compartilhamento de informações relacionado ao conhecimento de todas as áreas do ambiente organizacional para possíveis atendimentos e encaminhamentos de usuários a áreas afins. Tal ponderação tem a ver com o comportamento gerencial que retém informações, que segundo o entrevistado pode estar relacionado com o medo da perda do poder.

*P<sub>5</sub>: Com certeza, capacitação é importante. Acho que mais de interesse da pessoa relacionado ao trabalho [...] a gestão de pessoas pra quem é gestor, de análise para quem é analista. Pra conhecer os negócios, às vezes até a questão de compartilhamento de informação, um dos problemas que a gente tem aqui é que tem alguns sistemas que estão na cabeça de algumas pessoas e daí às vezes um usuário liga e não consigo dar a informação. [...] porque a pessoa tem medo de perder a posição, de ser essencial, de ser o único que sabe [...] retém o conhecimento com medo de perder o poder [...] é bom capacitação em coisas que tu vai utilizar no dia a dia... é extremamente necessário.*

Diante do exposto cita-se na íntegra a relevante contribuição de Gramigna (1993, p. 41), quando argumenta que:

O momento é favorável para reforçarmos nossas práticas nas empresas, visando resgatar o homem em sua essência. Acredito que, se usarmos instrumentos que permitam ao homem a autodescoberta de seu potencial criativo, suas habilidades e sua riqueza, podemos transformar nossas vidas nas empresas. [...] temos o poder da transformação. E transformação é ação.

#### 4.3.1.4 Categoria Medo

Em relação à categoria “Medo” a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias: Confiança, Clima organizacional, Tomada de decisão, Fracasso e Obstáculos.

#### 4.3.1.4.1 Subcategoria Confiança

Na subcategoria “Confiança”, buscou-se verificar se as pessoas acreditam nos seus poderes de criação mesmo que ocorram obstáculos e se sentem segurança em expor suas ideias ou criação propriamente dita. Para tanto, foi perguntado se tinham autoconfiança diante dos obstáculos ou oportunidades e se se sentiam seguros nos seus relacionamentos externos (parceiros, fornecedores, consumidores).

Identificou-se, na maioria dos relatos, que existem vários medos que deixam as pessoas inseguras, sem confiança em seus processos criativos, tais como, o medo de parecer ridículo, o medo de ser avaliado, o medo de uma crítica destrutiva.

*P<sub>2</sub>: Nem sempre. Se eu acho que a minha ideia é muito inovadora, sim, eu vou pra frente. [...] o processo de inovação que a empresa implantou estava pedindo os insights dos colaboradores eu fiquei com medo de colocar o meu insight sem antes discutir com alguém. Eu preciso debater antes com alguém pra saber se estou no caminho certo, se é legal, o que eu poderia mudar [...] então acabei deixando de lado o meu insight. [...] Esse medo, talvez eu sinta que preciso do apoio das pessoas. Eu acho que se as pessoas ficarem muito reticentes ou muito “ah, mas que ridícula essa sua ideia”, eu fico com medo de debater.*

Alencar (1996) considera que o medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches faz com que indivíduos deixem suas ideias morrerem, bem como o medo do fracasso e de cometer erros.

*P<sub>15</sub>: Não muito. A primeira coisa que bate é o medo. [...] a cobrança, a sensação de que vai ser avaliado. [...] como eu sou muito perfeccionista eu quero fazer tudo bem certinho no desenho, na hora que eu estou projetando, então você vai lá e faz um projeto bem desenhado. [...] Eu mesmo crio uma situação que às vezes me dá medo de fazer o projeto [...] meu processo criativo me deixa com medo de fazer um novo processo criativo [...].*

P<sub>16</sub>: [...] uma autoconfiança propriamente dita, não. Sempre tenho dúvidas em relação àquilo que eu vou fazer, àquilo que eu vou criar e eu acho que, assim, pelo próprio termo criar, apresentar algo novo pra alguém, então isso sempre gera uma ansiedade, uma leve angústia. [...] essa pouca autoconfiança gera certo medo porque eu estou me expondo a críticas e como vão ser essas críticas, como vai ser essa aceitação dessas críticas pra mim, caso elas sejam negativas. [...] acho que o grande medo, o grande receio, é o medo de uma crítica destrutiva.

Renzl (2006) considera que a confiança na gestão é de significativa importância em influenciar a forma como os funcionários interagem uns com os outros e a disposição para o compartilhamento do conhecimento, evitando o medo de exposição dos conhecimentos e de não se sentirem recompensados.

P<sub>5</sub>: *Depende de todo contexto. Eu tento ser o mais autoconfiante possível, mas não é sempre que a gente sente isso realmente... eu tenho medo, o medo de... sei lá, não dominar o assunto o suficiente pra andar, pra sair do lugar. Esse é um medo muito grande.*

P<sub>30</sub>: *Eu queria ter mais. Algum momento tu pisa no freio e fala, mas será que o cliente vai querer isso, então às vezes essa autoconfiança eu acho que deveria aflorar um pouco mais [...] difícil tu botar na balança porque tu vai colocar uma campanha na rua, um anúncio, milhões, milhares de pessoas vão ver e aí gera medo porque muitas vezes alguém acaba vendo uma coisa que tu não viste [...] então cada vez mais tu tens que pensar como um todo e aí vem o medo, o receio de não dar certo, porque é dinheiro investido, é tempo [...].*

Runco (2007) comenta que toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de desenvolvê-lo, pois há diversos fatores que influenciam no desenvolvimento ou na inibição da criatividade dentre eles, o ambiente de trabalho.

#### 4.3.1.4.2 Subcategoria *Clima organizacional*

Na subcategoria “Clima Organizacional”, buscou-se verificar se, ao existir um clima de medo nos grupos criativos, a organização das quais fazem parte dá a oportunidade de eliminá-lo e incentiva as novas estratégias diante de obstáculos. Para tanto, foi perguntado se, existindo um clima de medo entre as pessoas do grupo, a liderança tenta entendê-lo ou tenta eliminá-lo. E se, mesmo que tenham uma ideia pré-concebida do que fazer, mas se alguns aspectos não acontecerem, o que procuram fazer, ou seja, se buscam novas estratégias e persistem em seu ímpeto criador ou desistem de seguir em frente.

Pelos relatos, observou-se que o diálogo é a base relacional das lideranças para desmistificar o medo que possa acontecer nos grupos criativos ou de insegurança e promover a confiança necessária para encontrar novas propostas, novas soluções.

*P<sub>3</sub>: Geralmente a gente é informado e eu sou uma liderança também, então eu replico a informação, do que é, do que não é, do que é fato, do que não é o fato. [...] não faz sentido tu bater de frente, então, às vezes eu abro mão e passo a olhar o outro pra ver se realmente não é melhor aquela outra solução do que o que eu estava imaginando.*

*P<sub>6</sub>: O diálogo sempre está presente. Dentro do serviço público, você não pode transgredir normas e se a proposta que vem for pra transgredir, então tem que ver uma forma adequada e com consenso da equipe. Assim, buscamos novas estratégias, vamos procurar algumas soluções, algumas saídas pra facilitar a ideia final.*

*P<sub>9</sub>: Eu acho que o dia a dia muitas vezes atropela pela velocidade das coisas, mas ao perceber um clima de medo, é tentar dar ferramentas pra construir a confiança, porque não é interessante que o medo permaneça [...] mesmo que eu tenha uma ideia pré-concebida e por algum motivo possa não acontecer, eu busco novas estratégias. Não desisto nunca.*

Porém, identificou-se que o clima baseado no medo acontece quando lideranças não estão abertas ao diálogo e não estabelecem uma relação de receptividade e aconchego junto aos seus colaboradores.

*P<sub>2</sub>: A empresa, ela está mudando, mas a liderança ainda não mudou muito, eles são muito limitadores, é muito difícil conversar, sabe? É muito difícil debater, porque quando você apresenta uma solução na cabeça eles não te ouvem, não te escutam. Não escutam a pessoa. Isso é muito limitante. Muito frustrante [...] Eu tenho medo de chegar com alguma solução e ser rejeitada [...] então se ele vai falar que a sua ideia é ridícula [...] isso dá medo. [...] eu sempre nas reuniões procuro falar aquilo de que tenho certeza, porque eu não quero ser chamada a atenção na frente de todo mundo.*

Sinzato (2007) enfatiza que, nas práticas organizacionais, há líderes que atuam utilizando meios nada adequados para fazerem as pessoas trabalharem, tais como: trabalhos orientados pela imposição, reagem a incertezas e ao caos por meio do poder e investem em emoções primitivas como o medo e interesse próprio.

Tran (2010) corrobora dizendo que os climas emocionais de alegria e medo são estados emergentes que irão operar tanto como entradas de insumos não afetivos, como com resultados relacionados às tarefas, influenciando transições, ações e processos interpessoais em um contexto de criatividade e inovação. A autora afirma, ainda, que um clima emocional de medo pode ser desagradável para os colaboradores.

Destaca-se o interessante relato do participante (21) quando fala que o medo é um dos maiores problemas da humanidade e que, em seu trabalho junto à equipe, o medo existe, seja de não agradar a liderança ou medo de errar, porém, ele considera que, para administrar o medo, as pessoas têm que ter o entendimento dos seus medos, ou seja, necessitam do autoconhecimento, já que “*não existem problemas, mas sim acontecimentos e cabe às pessoas transformar aquele acontecimento num problema ou numa solução*”, ou seja, há a necessidade do autoconhecimento.

*P<sub>21</sub>: Existir, claro que existe! Medo de errar, medo de não querer agradar o diretor, medo de errar... Sei lá do quê. Mesmo porque eu acho que um dos*

*maiores problemas da humanidade é o medo, o medo de qualquer coisa, não só o medo de errar na criatividade, o medo de qualquer coisa, mas nesse clima de medo nas minhas equipes, eu vou sempre primeiro chamar pessoas que já sejam preparadas emocionalmente, porque o medo nada mais é do que o estado emocional, porque não existe o porquê de se ter medo. Se vocês estiverem entregues ao significado real da vida que é você levar a vida com fluência, é que nem problemas “Ah, tô cheio de problemas!” eu digo assim “Não existe problemas!” “Existem acontecimentos” você pode transformar aquele acontecimento num problema ou numa solução! “Ah, mas eu estou desempregado, eu perdi não sei o que...” “Eu bati o carro, isso é um problema!” Não, isso é um acontecimento, isso aconteceu! Alguma coisa tá desorientado no teu caminho! Então se você souber como reagir aos acontecimentos você elimina os problemas, porque não vai ter problema! Porque aquilo ali aconteceu não sei por qual razão, forma carmativa ou não, mas é uma coisa que você vai e administra [...] então quanto mais entendimento você vai tendo disso, melhor!*

Erickson e Gratton (2007) consideram que a excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados com o que fazem e com a empresa na qual atuam e, por isso, mais envolvidos com o trabalho, em um clima que contagia colegas e clientes.

#### 4.3.1.4.3 Subcategoria Tomada de decisão

Na subcategoria “Tomada de decisão”, buscou-se identificar se os participantes dos grupos criativos sentem medo de tomadas de decisões diante de processos ou produtos criativos. Para tanto, foi perguntado se, no trabalho em grupo, sentiam-se responsáveis e recebiam poderes para tomar decisões pela implantação de projetos.

Identificou-se, nos relatos, que o medo de tomadas de decisões não existem em relação aos colaboradores, ao contrário, há um grau de satisfação.



P<sub>14</sub>: *Hoje eu já não tenho mais essa responsabilidade de implantação de projeto, agora essa parte de responsabilidade de implantação de projeto é do gestor, mas eu faço parte do grupo que faz o levantamento das necessidades dos clientes. Eu já tomo decisões da análise de negócios.*

P<sub>11</sub>: *Por isso que, aqui no escritório, a gente fez o movimento inverso, até passamos por um coach, eu e meus sócios [...] antes eu mandava e todo mundo me obedecia e hoje a gente debate tudo [...] ou seja, proporcionar um ambiente criativo para todos [...] essa a tônica aqui no escritório.*

P<sub>25</sub>: *Sim, principalmente agora [...] eu acho bacana isso, delegar uma responsabilidade, antigamente eu tinha um pouco de medo. [...] Eu tinha um pouco de medo porque talvez um pouco por ter menos conhecimento, o intuito da responsabilidade [...] Então quando uma pessoa me delega alguma coisa, para mim é um prêmio, eu acho bacana e vou investir, porque eu mereço porque eu fiz uma coisa bacana para ter aquilo, esse convite. [...] você cria responsabilidade, fortalece o que você está fazendo, mérito, autoestima, muito importante para mim também.*

Catmull (2014) considera que as pessoas devem receber poderes para tomar decisões quando as coisas dão errado, mesmo antes de receberem uma aprovação. Encontrar e corrigir problemas é tarefa de todos. Qualquer um deve poder parar a linha de produção.

Identificou-se também nos relatos, o medo em delegar tomadas de decisões aos colaboradores, ou seja, existe a insegurança por parte das lideranças em delegar tomadas de decisões.

P<sub>6</sub>: *Minha função enquanto diretor é dizer sim ou não pra determinadas ideias. Não tem como, se discute o assunto, vê isso, vê aquilo, cada um emite uma opinião, mas a opinião final fica comigo.*

P<sub>20</sub>: *Todo tempo. Isso é o maior peso. Às vezes eu fico pensando assim: Como eu queria ter um*

*patrão que me dissesse: "Faz isso", eu vou lá e faço, entrego e pronto. Posso até delegar, mas no final a responsabilidade é minha.*

Catmull (2014), diz que se na organização as pessoas sentem que não têm liberdade para sugerir ideias, o líder perde. Engajar o poder mental coletivo das pessoas com quem o líder trabalha é um processo ativo e continuado. Como líder deve extrair ideias da equipe e persuadi-la constantemente a contribuir.

#### 4.3.1.4.4 *Subcategoria Fracasso*

Na subcategoria “Fracasso” buscou-se verificar se o medo do fracasso interfere no processo de criação e foi perguntado se sentiam medo de expor seus conhecimentos e não serem recompensados com elogios no ambiente de trabalho e se no seu processo criativo sentem medo do fracasso e de cometer erros.

Identificou-se, nos relatos, que o medo do fracasso está relacionado a não querer admitir erros nos processos criativos e no resultado final das soluções.

*P<sub>6</sub>: Tenho bastante medo do fracasso, porque hoje na função que eu estou aqui, de diretor, o erro não é admitido. Então o medo de errar é grande, sim. A gente procura sempre analisar bem as situações, pra minimizar a chance do erro.*

*P<sub>30</sub>: Quando você é o líder, o diretor da criação, como a gente chama aqui, você dá o aval final [...] é o teu nome que está em jogo, então tem a questão do medo de cometer erro e do fracasso, existe sim.*

Catmull (2014) considera que o fracasso não é necessariamente ruim. Na verdade, ele não é ruim. É uma consequência necessária de se fazer algo novo.

Identificou-se também que o medo do fracasso está intimamente ligado com a questão da autoimagem, ou seja, o receio de não ser reconhecido e valorizado diante das responsabilidades e empenhos que foram despendidos num trabalho que exigiu processos e soluções criativas.

P<sub>9</sub>: *Às vezes tenho medo do fracasso sim. [...] a minha área é a única área criativa da empresa e a empresa é muito maior do que a minha área [...] temos 300 pessoas e eu enquanto diretor tenho 50 pessoas, que é bastante, uma das maiores áreas da empresa [...] mas a minha carreira hoje é uma carreira muito solitária, porque conversar com criativos no ambiente corporativo é muito difícil [...] e muitas vezes esse meu receio de não ser compreendido e não ser valorizado é porque a criatividade é muito intangível, de quantificar e de mostrar que tem valor [...] esse medo do fracasso é o medo de errar e não ser compreendido.*

Ichijo (2008) diz que quando os indivíduos enfrentam novas situações para as quais não têm respostas ou rotinas claras, ocorrem barreiras individuais aos novos conhecimentos, pois como o conhecimento está intimamente ligado à autoimagem, acabam resistindo a qualquer novidade.

P<sub>16</sub>: *Eu me considero um cara criativo, com soluções diferentes pra algumas coisas e muito rápido na resolução das tarefas. Então, a gente sempre tem que ter essa preocupação, “opa, como que era ali?” [...] então como a gente tem que tomar resolução rápida, isso pode ocasionar um erro, né. Porque, por exemplo, num processo criativo quando se está em execução e não deu certo naquela hora, você tem que resolver. Sem tempo de pensar. [...] dá medo de fracasso.*

Percebeu-se na fala do participante (21), a importância do encorajamento que os líderes devem passar aos seus liderados, assumindo riscos e acertos, atribuindo méritos aos seus liderados, para que as pessoas se sintam encorajadas e livres para criarem sem o sentimento do fracasso.

P<sub>21</sub>: *É logo no começo, quando vem a equipe eu falo sobre esses assuntos sobre não terem medo, inclusive cito exemplos, se o cara vai lá e não consegue fazer uma cena, eu vou lá e atribuo assim o mérito da cena ao cara que não fez!*

*Mesmo eu tendo feito, pra mim pouco importa se tem... Então se você deixar as pessoas fluírem com mais liberdade, sem grandes julgamentos, você diminui um pouco essa possibilidade de medo das pessoas.*

Diante do contexto, percebe-se que o medo do fracasso interfere no processo de criação, porém, deve ser percebido como algo que pode alavancar a criatividade, e tal percepção requer entrar em contato com o medo e partir para uma nova ação.

Catmull (2014) considera que as primeiras conclusões que os líderes extraem dos sucessos ou fracassos normalmente são erradas, ou seja, medir o resultado sem avaliar o processo é ilusório. Na verdade, o fracasso é doloroso, deve-se reconhecer a realidade da dor e os benefícios do crescimento resultante, porque é parte importante do aprendizado.

#### 4.3.1.4.5 *Subcategoria Obstáculos*

Na subcategoria “Obstáculos”, buscou-se identificar junto aos entrevistados como o medo na condição de obstáculo poderia inibir a criatividade de uma pessoa e, para tanto, foi perguntado se o medo geralmente é um obstáculo que dificulta o processo criativo de uma pessoa e se consideravam que o medo paralisa as pessoas.

Identificou-se uma unanimidade nas respostas de que o medo é um obstáculo para a criatividade, e que paralisa as pessoas de seguirem em frente nos seus processos criativos.

*P<sub>10</sub>: [...] O medo paralisa as pessoas e não deixa ir a frente. Porque a partir do momento em que você começa a criação, ela depende de ação, então você tem que desenhar, você tem que escrever, quando você está com receio, você não inicia essa ação, então o medo é muito forte no processo de criação.*

*P<sub>16</sub>: [...] o medo geralmente é um obstáculo que dificulta o processo criativo de uma pessoa. [...] eu vejo muito isso nos alunos, meus alunos de moda que estão começando [...] acho que sempre pela negação, eu não sei fazer, eu não sei fazer, eu não sou bom, eu não sou bom. E a gente mostra que eles podem fazer, talvez não sejam tão*

*bons, mas seguindo técnicas, seguindo passos, uma sequência de trabalho, eles conseguem fazer num modo mais que eles não conseguiam no começo. Então, esse desbloqueio é fundamental.*

Destaca-se o relato do participante (21) que faz uma crítica à sociedade que determina regras e padrões, fazendo com que a pessoa perca a naturalidade do enfrentamento das situações cotidianas e atribui também a condutas adotadas pelos pais na educação dos filhos.

*P<sub>21</sub>: O medo paralisa, o medo paralisa eu acho que os testes de antimedio são muito importante, né? A gente assiste aí filmes... Filmes como o “300”, por exemplo, que lá no começo demonstra, ele molequinho e foi colocado na floresta, aí veio o monstro [...] Aquilo são testes para o medo, pra poder gerar um homem que não tenha medo. Quer exemplo maior? No Avatar, por exemplo, quando ele ganha aquela roupagem de Avatar, ele é um humano, aí ele cai pra dentro daquela vida da tribo e a menina já é da tribo, e a menina vai pulando de árvore em árvore e vai cruzando o dragão e não sei o que, o cara humano ali e ela fala “Não, você tem medo de andar aqui no abismo? Você tem medo de dominar o dragão?” Pra ela aquilo é uma coisa natural. [...] Então, daí o desconhecido faz com que gere esse medo, mas o que é desconhecido? [...] Hoje a molecada não tem medo, porque vai fazendo tentativa e erro e no final acaba acertando! [...] Acaba acertando não! Acaba emendando todo aquele processo. [...] Os produtos audiovisuais hoje são meio Frankenstein eles não têm uma linha condutiva, e não é só isso também, os pais geram um medo nas crianças “Olha o bicho papão vem aí!” Eu sou totalmente contra [...].*

Neste viés, também se destaca o relato do participante (26) que argumenta que os medos são reflexos da sociedade com regras, valores e tabus que acabam obstruindo a espontaneidade natural das pessoas, o que é diferente nas crianças que, na sua espontaneidade, não sentem medo de se expressarem, de enfrentarem desafios.

*P<sub>26</sub>: O medo é um obstáculo que dificulta o processo criativo de uma pessoa [...] o medo, ele te trava... Não te deixa ir para frente. Porém, numa parcela muito pequena, ele também te faz refletir, às vezes botar o pé no chão. Mas o medo não é legal para criatividade [...] Tem uma coisa que meu orientador falou quando eu fui na primeira aula dele... o Fialho... a aula dele era sobre criatividade... Ele era showman, né? Cada aula era um show. Ele disse assim: "quem sabe desenhar aí", todo mundo pá (ninguém se manifestou)... 50 pessoas... Ele gritou...você retrocederam? Se eu for agora no jardim de infância e perguntar quem sabe desenhar, a criançada toda levanta a mão". [...] ele queria se referir à espontaneidade das crianças... sem medo de se expressar [...] meu pai deu uma entrevista, foi a última que ele deu sobre literatura infantil, onde ele disse: "se as crianças escrevessem para elas próprias seria muito mais interessante", porque o adulto já está muito viciado e com medos.*

Endossando tais relatos Davis, Kogan e Soliman (1999) dizem que pais devem escolher brinquedos que desenvolvam a imaginação e a criatividade, permitir que as crianças tenham tempo para participar de seus hobbies e desenvolver a imaginação e, também, devem estar preocupados com características de desenvolvimento, problemas e aconselhamento nas necessidades das crianças criativas. Eles devem evitar culpar, bem como dominar, e mesmo utilizar métodos de "estragar".

Outro aspecto citado no relato do participante (24) é a necessidade do autoconhecimento para que através deste a pessoa possa descobrir a causa do medo.

*P<sub>24</sub>: [...] no processo criativo o medo te paralisa, ele não te permite pensar, não te permite avançar no que tu podes agregar no teu trabalho que possa melhorar. [...] tendo medo, eu acredito que a pessoa tenha que investigar a origem do medo e trabalhar esse medo. Talvez o seu próprio método de criação ou o seu método de pesquisa, talvez,*

*com o tempo, acabe diminuindo esse medo, mas eu acredito que só acabe descobrindo a causa.*

Kelley e Kelley (2014) argumentam que o medo do fracasso aterroriza as pessoas e permanece sendo o maior obstáculo ao sucesso criativo. Já Reis (2012) considera que apesar de muitas pessoas levarem suas vidas como fardo, é possível livrar-se desse peso adquirido e experimentar a leveza, entrando em movimento, buscando um novo ritmo, sintonizado aos seus desejos, para seguir pela vida com fluidez.

#### 4.3.1.5 Categoria Liderança

Em relação à categoria “Liderança”, a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias: Barreiras, Poder, Liberdade/Flexibilidade, Reconhecimento e Incentivo ao intraempreendedorismo.

##### 4.3.1.5.1 Subcategoria Barreiras

Na subcategoria “Barreiras”, buscou-se verificar a percepção dos participantes quanto ao papel da liderança como fator limitante no processo criativo dos liderados. Para tanto, foi perguntado se o entrevistado e demais membros do grupo podiam discordar quanto às iniciativas, propostas, objetivos, metas por parte das lideranças no processo de criação e se, no ambiente de trabalho, existiam barreiras que fazem com que as grandes ideias sejam extintas e nunca transformadas em serviços ou produtos de sucesso.

Pelos relatos, fica evidente que o papel da liderança é fundamental para que a criatividade possa ou não acontecer, e barreiras existem dificultando o processo criativo dos colaboradores, pois estes ficam submetidos à cultura da empresa e sem poder de convencimento frente a uma ideia, frente a um processo criativo que não seja do interesse da liderança.

*P3: [...] às vezes, a liderança coloca um processo de uma forma e a gente não tem a oportunidade de argumentar, mas às vezes acontece de a gente ir lá, argumentar e mostrar que aquele processo podia ser diferente. [...] Mesmo não tendo abertura no momento inicial, a gente é obrigado a aceitar o processo daquela forma, a inovação, e*

*depois procuramos mostrar que aquela ali não era a melhor forma e sugerir uma alternativa melhor. [...] a primeira barreira é a própria do profissional que às vezes ele não sabe como expor, como mostrar que aquela ideia tem um valor e como ela pode ser aplicada. [...] a outra barreira é a abertura da empresa de a gente fazer uma coisa fora do que é o planejado, onde a cultura é: ok, a ideia é legal, mas quanto vai custar pra empresa pra fazer isso? Quem vai pagar? De qual centro de custo vai sair isso? Então o levar as ideias adiante pra convencer um diretor, um gerente é, as vezes, uma dificuldade.*

Lukersmith e Burgess-Limerick (2013) consideram que os fatores do ambiente de trabalho para a execução de projetos (trabalho desafiador, trabalho em equipe, a rotação de tarefas, autonomia) e liderança (de coaching, tempo para pensar, objetivos criativos, reconhecimento de ideias criativas e incentivo para os resultados criativos) são considerados fatores importantes como apoio à criatividade. Bassi e McMurrer (2007) e Michelman (2007) colocam que não há uma solução específica para gerir o capital humano, variando conforme a organização, sendo que o segredo da retenção de talentos é uma estratégia que integra os anseios pessoais dos profissionais com os da empresa.

*P<sub>5</sub>: Existem barreiras para que minhas ideias não sigam em frente e a principal é a liderança. A liderança, porque talvez seja muito degrau pra chegar à pessoa que comanda [...] falta autonomia, eu acho, para as lideranças “Ah, eu vou agarrar a ideia dessas pessoas e vou levar adiante” ou coragem também.*

*P<sub>6</sub>: [...] tem muitas barreiras na organização [...] Não, temos o poder de ir contra a direção, infelizmente temos que aceitar. Vem alguma coisa, a gente faz o serviço, desenvolve e leva pra frente. Eu tenho responsabilidade com o trabalho da minha equipe, depois passa a ser do presidente se vai pra frente ou não vai, não cabe a nós [...] gera um pouco de decepção [...] mas infelizmente leis são leis e ordens são ordens, vamos dizer assim, obedece quem tem juízo e manda quem*



*pode [...] acho que tem que haver regras, pra um sistema funcionar, porém, muitas vezes temos boas criações e soluções de projetos, mas nos vimos tolhidos de executá-los em função de determinações.*

Pelo relato do participante (6), percebe-se que regras em função de determinações estabelecidas conforme padrão de uma hierarquia vertical acaba dificultando líderes setoriais no trato com seus liderados, tolhendo e inibindo processos criativos e deixando toda a equipe “acomodada” sem poder vislumbrar a execução das criações e soluções criativas. Ichijo (2008) diz que quando os indivíduos enfrentam novas situações para as quais não têm respostas ou rotinas claras, acabam caindo na acomodação e, por consequência, ocorrem barreiras individuais aos novos conhecimentos e que gera inseguranças a estes como o medo de ir contra as normas da organização ou de arruinar as relações estabelecidas e a necessidade de defender suas próprias ideias.

Em contrapartida, percebeu-se que existem formas de trabalho ou estratégias de lideranças como segurança e encaminhamentos para a execução de tarefas e assim, assumindo o papel de facilitador.

*P<sub>10</sub>: Não existem barreiras no meu ambiente de trabalho. Todo o projeto que vem pra ser criado, pra ser desenvolvido pelo grupo já tem uma linha de raciocínio e um ponto final, ele já tem um objetivo. O briefing é basicamente definido na teoria, então ele já tem o seu rumo, então ele não vai basicamente ter limitação.*

*P<sub>21</sub>: Tento estimular cada vez mais a segurança de todos os profissionais que estão ali atuando, quanto mais seguros eles estiverem, mais fácil é o meu trabalho, porque as pessoas dizem “Ah, o meu diretor é o cara que manda, o cara que exige, o cara que... Não! nada disso o diretor é o cara que dá a direção! Eu faço comparações com o filmes gigantescos de Hollywood por exemplo , a gente vê lá uma batalha do último Samurai, você acha que o diretor do filme o Steven Spielberg ou James Cameron estão ali mandando? Nada! Tem toda uma equipe [...] só que antes ele deu o “Norte”, pra mim um bom diretor é o que dá o Norte, e o Norte, as pessoas têm que absolver,*

*não por imposição, porque elas têm que acreditar, que aquele Norte que você tá dando é o melhor pra todos.*

Diante do contexto, Kelley e Kelley (2014, p.17) corroboram dizendo que “Só precisamos ajudar as pessoas a redescobrir o que elas já possuem: a capacidade de imaginar ou expandir ideias originais”.

#### 4.3.1.5.2 *Subcategoria Poder*

Na subcategoria “Poder”, buscou-se compreender os sentimentos das pessoas quando são impostas regras, limites, metas e prazos a cumprir para o processo de criação. Para tanto, foi perguntado como se sentem quando existem regras ou limites para o processo de sua criação, bem como, quais seus sentimentos, quando se sentem avaliados com metas e prazos a cumprir.

Pelos relatos, pode-se perceber que regras ou limites dificultam a liberdade para a criação, mas a maioria dos entrevistados não vê problemas com regras ou limites para o processo de sua criação. Porém, prazos a cumprir já se tornam fatores limitantes ao processo criativo.

*P<sub>16</sub>: Você tem um cliente e o cliente quer estabelecer certas regras, então você fica limitado, já que tem que fazer um trabalho “certinho”. Pra mim é muito complicado, porque eu sempre quero dar uma fugida daquilo que é o tradicional [...] pra nós, é muito angustiante enquanto criadores fazer aquilo que já foi feito ou principalmente copiar, vamos dizer assim, não funciona [...] Então tu sempre começa de leve, apresentando algo mais do que ele tá te pedindo, pra gente conseguir estabelecer ou carimbar o teu autoral nesse trabalho, mostrar que ele pode ser diferente. [...] quando você trabalha para um público, que tá comprando o teu trabalho, a responsabilidade é grande porque você está vendendo um produto. No meu caso, eu trabalho com figurinismo para espetáculo, pra carnaval. [...] é um grande público que vai avaliar [...] essa questão de se sentir avaliado é um fator que incomoda muito [...] sou extremamente exigente comigo mesmo porque acho que as coisas têm que ser muito bem feitas, muito bem confeccionadas e*

*muito bem apresentadas [...] a questão de prazos também gera um pequeno estresse.*

*P<sub>24</sub>: Quando existem regras ou limites para o meu processo de criação é uma barreira pra mim [...] pelo menos na área em que atuo, eu preciso ter liberdade pra poder criar.*

*P<sub>3</sub>: [...] não vejo problema em ter regras, faz parte do dia a dia. A gente é que tem que saber quando e como pode transpor ou não uma regra, um limite. Agora quando me avaliam com metas e prazos a cumprir, sinto sentimentos de obrigação, pressão às vezes um não reconhecimento, porque às vezes uma meta não mostra todo o trabalho que está sendo executado [...].*

*P<sub>5</sub>: Eu acho que regras não são de todo mal, mas pra determinado tipo de processo criativo não combina. Criatividade não combina com seguir um padrão. [...] Se tu não tens a liberdade pra fazer o que a tua cabeça manda, a tua criatividade manda, não é legal. Quando eu estou sendo avaliada com metas e prazos a cumprir eu fico muito ansiosa, eu fico quase louca. Meta, prazo me incomodam.*

*P<sub>10</sub>: Eu estou acostumado a trabalhar com limites [...] na arquitetura basicamente a gente sempre imagina algo que vai ser criado em algum lugar, independe. Se é uma sala, você vai ter a limitação das paredes, se é um terreno que vai criar um prédio, é a limitação dos recuos ou o limite do próprio terreno. Então, os limites na arquitetura estão sempre presentes, é um limitador para o arquiteto, ele tem que partir dos limites pra criar alguma coisa [...] na verdade, eu não gosto muito de trabalhar com prazos, porque a arquitetura é criação.*

Em compensação, o entrevistado (21) coloca que para estipular metas ou prazos há a necessidade de cuidados como, por exemplo, o manejo com seus liderados, ou seja, saber se colocar na ordem expressa e na condição do outro para evitar medos e inseguranças.

P<sub>21</sub>: *Olha, acho que tudo isso está no tom, porque o tom é muito importante, a humanidade, de uma maneira geral, não está preparada para a verdade! E a verdade é uma só, existem algumas interpretações, mas a verdade, ela é uma, que nem uma moeda, ela tem os dois lados e você pode interpretar um fato de diversas formas, mas a verdade, ela é uma só! Só que a verdade pode soar pra uma pessoa como uma pedrada, e às vezes essa pedrada é dada como um diamante que também é uma pedra, agora os bloqueios emocionais e toda formatação que é dada numa escola tradicional, todo julgamento que os pais dão, querendo gerar o melhor para os filhos, geram medo e insegurança. Então o tom é muito importante, o tom imperativo, o tom que você diminui perante o fato, pode gerar um medo naquela pessoa, agora se você for e tiver um tom... É o que eu digo assim “Se você precisa que uma pessoa, esteja um nível de compreensão inferior ao o seu, e você precisa que ela escute, jamais você vai conseguir que ela suba ao seu nível de entendimento, de cultura ou quer que seja. Você tem que descer ao nível dela!” Então... Pra ter esse entendimento é difícil e já começam outros padrões de comportamento, fundamentados na humildade, na fraternidade, então você tem que... O pior que a pessoa seja, o pior que ela esteja fazendo, você tem que entender o processo de limitação, porque aquilo que ela está fazendo mesmo sendo um erro perante a equipe, é o melhor que ela tá dando!*

Importante a consideração do participante (9) ao referenciar a questão do medo que antecede aos compromissos com metas e prazos, mas que, através do autoconhecimento, há um entendimento que metas e prazos são desafios e não problemas, fato este que minimizam os temores no processo criativo.

P<sub>9</sub>: *Geralmente eu me sinto desafiado com metas e prazos. Acho que às vezes tende a vir o medo primeiro e depois que você racionaliza vem o desafio “não, isso não é motivo pra sentir medo”.*

*Mas eu acho que vem o emocional primeiro. O medo, ele tende a vir antes, né? e aí o autoconhecimento vai te levar a racionalizar o medo e falar “não, isso é um desafio, não é um problema...” e só o autoconhecimento vai te levar a dominar isso, senão o medo te pega de jeito.*

Desta forma, “líderes precisam ter capacidade de examinar as coisas de diferentes perspectivas. Não precisam, necessariamente, inventar ideias, mas têm de ser capazes de colocá-las em contexto e vê-las de novos ângulos” (BENNIS, 1996, p. 93).

#### 4.3.1.5.3 *Subcategoria Liberdade/Flexibilidade*

Na subcategoria “Liberdade/Flexibilidade”, buscou-se identificar se a liderança pratica o fato de que ser inovador significa poder mudar (ser flexível) dando liberdade e estando aberto a sugestões de seus liderados. Para tanto, foi perguntado aos participantes se já sentiram medo da liderança quanto à expressão de ideias, expressão de sentimentos, apresentação de trabalhos ou outras situações.

Identificou-se que o medo da liderança existe para a expressão de ideias, expressão de sentimentos, apresentação de trabalhos ou outras situações, pelo medo do feedback negativo, ou seja, pelo medo da negação.

*P<sub>3</sub>: Sim. Já tive medo de expressar minhas ideias, principalmente quando conhecia pouco a gerência, mas a partir do momento que no dia a dia, no conhecer, no interagir não tive mais medo. Assim, pode ser que a minha ideia seja boa, mas se eu não souber vender, eu receber um feedback negativo, isso hoje sei que preciso evoluir mais pra poder chegar lá na frente.*

*P<sub>5</sub>: Já senti medo até de ir pedir, pedir um curso, pedir alguma coisa já deu medo assim [...] dá medo, sim, de falar com a liderança [...] é o medo da negação, é de balde de água fria, uma coisa que tu sabe que não é nada absurdo, é uma coisa simples, uma coisa que vai ajudar, vai ajudar todo mundo e daí tu chega ali e empata, não pode, não deve, alguém não quer, não é assim que funciona, esse processo não dá certo, isso dá até*

*vontade de não tentar as vezes, só pra não ouvir o não [...] dizem que o não a gente já tem, que tem que tentar o sim, mas não é sempre que você está disposta a ouvir o não duas vezes.*

Os autores Groth e Peters (1999) consideram, ainda, que o sentimento repetido de medo como uma barreira leva a especulação sobre a possível presença e implicação do medo no ambiente de trabalho em relação a outros temas relevantes e alertam que há prós e contras para o papel do medo, a sua influência sobre o comportamento, e seu papel em um ambiente. Ao invés de entrar neste debate, sugerem que os gerentes busquem perceber se há intenção de criar medos conscientes. Se não, um exame do ambiente de trabalho deve ser realizado para verificar a razão dos medos existentes nas pessoas.

*P<sub>6</sub>: Se é para expressar minha ideia para meus gestores eu sempre tenho um friozinho na barriga, sempre tem aquele receio de não ser aquilo que vai satisfazer o que o outro lado pediu. Sempre tenho medo [...] uma ansiedade de ser criticado, de ser avaliado. [...] vamos dizer assim, é um medo de não atingir o que me foi pedido, de eu não ter entendido o conteúdo exatamente.*

*P<sub>9</sub>: [...] sim, e eu acho que, no meu caso, é muito o medo de não ser compreendido ou de não perceberem valor naquilo que eu estou querendo expressar.*

Mueller, Melwani e Goncalo (2012) argumentam que, muitas vezes, as pessoas rejeitam ter ideias criativas mesmo que as desejem, pois possuem incertezas, inseguranças quando se sentem avaliadas. Os autores dizem, ainda, que independentemente do grau em que as pessoas tenham a mente aberta, quando se sentem desmotivadas, elas experimentam associações negativas com a criatividade, fazendo com que desistam de suas ideias criativas.

Segundo Baron e Tang (2011), as pessoas que vivenciam um predomínio de emoções positivas tendem a obter sucesso e realizar várias conquistas na vida, não apenas porque o sucesso leva à felicidade, mas porque afeto positivo gera sucesso. Estas conclusões estendem-se para o reino do empreendedorismo, o que sugere que efeito positivo

entre os empresários podem incentivar a criatividade e, consequentemente, a inovação ao nível da empresa.

*P<sub>16</sub>: [...] o nosso principal objetivo aqui são as metas estabelecidas, os prazos estabelecidos, então se a gente tem um espetáculo ou qualquer coisa pra entregar no dia 10, no dia 9 tem que estar pronto, no máximo. Então nem que a gente vire noites, mas um dia antes tem que estar pronto, porque essa é a nossa responsabilidade perante o cliente. [...] a gente tem a responsabilidade da entrega, então, como em todo grupo, tem pessoas absolutamente diferentes umas das outras, com reações diferentes e, por isso, temos que ter flexibilidade. [...] a gente tem total liberdade “ah, não vou hoje de manhã, porque tenho que ir ao médico”, mas se sabe que a pessoa vem ao meio-dia e vai dar conta do recado, ou seja, há liberdade porque tem responsabilidade [...] porque nosso trabalho é diferente de outro ateliê, trabalhamos com grandes espetáculos e temos que cumprir a nossa meta final.*

Cerne, Jaklic e Skerlavaj (2013) consideram que os líderes são modelos de comportamento para ideias inovadoras, e também são atores importantes para o reforço de comportamentos inovadores, bem como para modificar atitudes que são benéficas para as atividades de inovação. Como os processos de criatividade e inovação ocorrem dentro de uma equipe específica, que é caracterizada por traços da liderança, a criatividade individual e inovação da equipe são, inevitavelmente, influenciadas por essas características do líder.

*P<sub>30</sub>: Então dentro desse nosso grupo criativo existe liberdade. Tem que ter liberdade [...] todos os sentimentos ficam aflorados aqui, é o medo! Tem uns colaboradores que têm mais receio, tem uns que não têm, tem uns que jogam pra fora realmente, tem uns que aguentam um pouquinho, mas é isso que é legal porque as vezes numa reunião a gente tem picos de humor, ai tem o drama por não tá saindo a ideia, e assim vai, uma*

*coisa a gente tem certeza é que vai sair alguma coisa... vai sair.*

Assim, Tierney e Farmer (2011) consideram que seria prudente por parte dos gestores para garantir atributos mais elevados de criatividade, beneficiar uma formação para o desenvolvimento de habilidades, dispor de tempo para experiências com resoluções criativas de problemas, sem penalidades para que os colaboradores possam construir um senso de confiança para o trabalho criativo.

Portanto, um líder tem que ter capacidade para orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados, onde, com suas características técnicas e comportamentais, inspira seus colaboradores, cria canais adequados de comunicação e interação e garante o alcance dos objetivos da empresa.

#### 4.3.1.5.4 *Subcategoria Reconhecimento*

Na subcategoria “Reconhecimento”, buscou-se verificar se os membros dos grupos criativos são recompensados e reconhecidos por seus trabalhos e como se sentem quando reconhecidos. Para tanto, foi perguntado se, no ambiente de trabalho, os membros do grupo são contemplados com estímulos de recompensa e reconhecimento.

Identificou-se que as recompensas e reconhecimento acontecem apenas de forma informal, ou seja, com um agradecimento na forma de elogios, mas nem sempre acontece e, na verdade, as pessoas necessitam de um feedback para sentir confiança.

*P<sub>2</sub>: [...] é difícil ser recompensada com elogios [...] eu procuro, sempre que possível, quando acho que a minha ideia ou a minha solução é interessante eu exponho, mas eu quero que aquilo seja recompensado de alguma forma. [...] teve uma reunião que eu fiz, fui elogiada, nossa, que legal isso, estimula você a pensar mais e a falar mais [...] tenho muito medo de fracassos, de cometer erros, chego até a suar.*

*P<sub>6</sub>: Como estímulo e recompensa de reconhecimento, a gente sempre elogia normalmente em forma de agradecimento ao atendimento solicitado, ao cumprimento dos*



*prazos [...] eu imagino que o agradecimento é uma forma de reconhecimento e a pessoa fica feliz.*

Oke et al. (2012) dizem que uma política de RH com foco em inovação, incluindo recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e reconhecimento podem incentivar a geração de novas ideias, quebra de regras e comportamento, o que promove o desenvolvimento da inovação e contribui para a eficácia das empresas no desenvolvimento de novos produtos em relação aos concorrentes, porém, os gerentes são constantemente confrontados com uma infinidade de iniciativas para melhorar o desempenho da inovação, mas com uma diversidade de limitações.

Verificou-se, também, que existem recompensas com premiações e feedback, como forma de motivação e reconhecimento dos trabalhos nos sucessos alcançados.

*P<sub>10</sub>: No escritório que eu trabalhei eu sempre contei com recompensas e reconhecimentos. Eu achava que o grupo tinha de ser exaltado, elogiar quando tinha que elogiar, orientar quando tem que ser orientado um pouco mais firme, mas eu sempre também quis que o grupo fosse retribuído não só de parabéns, obrigado, ficou bacana, mas também financeiramente, eles deveriam receber por isso. [...] mas lá no escritório não tinha esse sistema.*

*P<sub>14</sub>: Teve uma fase que sim, agora não está tendo mais, mas já aconteceu isso quando era feita muito a metodologia ágil com scrum, usando a questão de sprints e entregas semanais e se fosse feita a entrega 100%, era oferecido um prêmio tipo um jantar, um almoço, uma cerveja mais forte etc. [...] alguma coisa que fizesse com que o pessoal fosse motivado.*

*P<sub>31</sub>: O feedback a gente sempre dá! Olha o cliente adorou. Galera, parabéns! Fora isso, a gente tem também premiações [...] A coisa de escrever em premiação, de mandar para publicação especializada. A gente tem vários trabalhos publicados em revistas de propaganda mundiais.*

*Então, esse tipo de reconhecimento é legal, o nome da pessoa aparece na ficha técnica, ela também se torna mais conhecida com possibilidade de emprego em agências maiores. [...] Então, tem o reconhecimento de feedback e de premiações.*

Oettingen et al. (2012) dizem que as pessoas precisam de feedback positivo quanto ao seu potencial criativo, pois reforçará suas expectativas de sucesso no desempenho criativo, bem como, sentindo-se com confiança, aumentará a sua criatividade que, por sua vez, irá abrir uma série de oportunidades e possibilidades e acabará, também, reforçando a sua confiança em outros domínios da vida.

Por outro lado, no relato do participante (28) a falta de reconhecimento faz com que as pessoas se tornem desmotivadas, sem entusiasmo para buscarem coisas novas.

*P<sub>28</sub>: [...] um elogio de um chefe é sempre bem vindo [...] Agora isso nunca vai me inibir ou determinar se eu vou expor ou não meu conhecimento. [...] a gente não vive um ambiente de motivação, eu diria. Então, eu vou tentar dar o meu melhor [...] se vier, que bom, que bom que gostou, eu agradeço, fico feliz, mas isso não vai mudar provavelmente o meu empenho em trabalhar, não vou ser relapsa, mas eu também não vou dar tudo de mim e reconheço, por falta de entusiasmo.*

Alencar (1996) considera que há práticas organizacionais sob a forma de comportamentos e atitudes por parte dos gestores que tendem a inibir a maior parte das expressões da criatividade e a introdução de inovação.

#### 4.3.1.5.5 Subcategoria Incentivo ao intraempreendedorismo

Na subcategoria “Incentivo ao Intraempreendedorismo”, buscou-se verificar se os gestores incentivam o intraempreendedorismo dando liberdade aos componentes dos grupos criativos para opinarem e criarem algo inusitado no intuito de promover a inovação. Para tanto, foi perguntado se os membros do grupo têm liberdade para opinar, dar ideias e questionar no intuito de promover a inovação.

Identificou-se que as regras e padrão das empresas impossibilitam os colaboradores de serem livres para criar e inovar.

*P<sub>3</sub>: Não. A empresa não dá liberdade, não existe esse caminho traçado. Quem quer fazer alguma coisa pra mudar a instituição, pra inovar vai sair da regra, vai sair do padrão e não tem um caminho fácil pra fazer.*

Lapolli, Franzoni e Lapolli (2014) dizem que as pessoas adquirem bloqueios em consequência dos padrões culturais como também bloqueios ambientais que se relacionam com o meio onde se desenvolvem as atividades, e apontam a necessidade do desenvolvimento do espírito empreendedor preparado para assumir riscos, ser criativo e, conseqüentemente, inovar.

*P<sub>5</sub>: [...] ah, opinar, sim, mas de ser atendido, dificilmente. Mas a gente discute bastante ali, tudo que é solução e como é que vai fazer, como é que seria melhor.*

O capital humano intraempreendedor, se difere do colaborador tradicional por possuir características diferenciadas. Visionário, procura por liberdade no contexto organizacional, direcionando-se ao cumprimento de metas. É comprometido e automotivado, ressaltando que, como qualquer outro indivíduo, reage positivamente às recompensas e reconhecimento de suas ações (PINCHOT, 1989).

Ramos e Ramos (2010) complementam dizendo que estimulando o comportamento dos colaboradores para a exteriorização das suas ideias, estas podem vir a ser o diferencial da organização através do potencial criador de cada um.

*P<sub>6</sub>: Antigamente, a gente tinha um programa que era Desafio das Ideias e era pra empresa inteira e as pessoas eram convidadas a inovar dentro das suas próprias áreas e no final eram votadas as melhores ideias pela empresa inteira [...] quem ganhou foi uma pessoa do centro de distribuição que pensou uma nova maneira de etiquetar as caixas que acelerou o tempo da cadeia toda e economizou hora/homem em função de um jeito diferente de colocar uma etiqueta nas caixas. A*

*melhor ideia julgada não veio da área de um criativo, veio de uma pessoa, de um empacotador, então acho que é muito importante ter em mente que a criatividade não tá focada numa só pessoa.*

Fialho et al. (2006, p. 45) afirmam que os intraempreendedores “são orientados para a ação e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se a uma imagem mental ou um sonho em um produto ou serviço de sucesso”.

*P<sub>16</sub>. Sim, isso é fundamental. Eu não acredito que uma pessoa que trabalhe com criação que seja absolutamente sozinha no processo de trabalho. Eu acho muito importante essa interação, essa troca de energia, essa troca de informação, como exemplo no caso da costura uma pessoa sabe costurar, outra sabe bordar, outra prega botão. [...] Então as informações são trocadas e aí a gente chega ao resultado, ao produto inovador.*  
*P<sub>30</sub>. Os sócios da minha empresa me dão carta branca em tudo assim.*

Schmitz, Lapolli e Botelho (2014, p. 202) consideram que os líderes organizacionais devem identificar e fortalecer seus valores e potenciais, impactando de forma positiva a gestão empreendedora da inovação. Assim, uma gestão empreendedora se faz necessária voltando-se à cooperação e sinergia entre pessoas, tanto do ambiente interno quanto externo, estabelecendo relações saudáveis com os colaboradores internos, estimulando-os ao desenvolvimento e aprimoramento das ideias, para gerar a inovação do negócio (TORQUATO, MACHADO, FELICIANO, 2014).

#### 4.3.1.6 Categoria Autoconhecimento

Em relação à categoria “Autoconhecimento” a análise de conteúdo foi voltada para as subcategorias: Autoconfiança, Reflexão, Diálogo, Mudança, e Novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

##### 4.3.1.6.1 Subcategoria Autoconfiança

Na subcategoria “Autoconfiança”, buscou-se perceber a autoconfiança que potencializa a confiança criativa das pessoas em seus

processos criativos. Para tanto, foi perguntado aos participantes da entrevista se consideram que se conhecem e se buscam um equilíbrio entre desafios, capacidades identificando oportunidades inesperadas.

Pelos relatos, pode-se perceber que a autoconfiança fica limitada devido ao medo de enfrentamento aos desafios cotidianos, ou seja, as pessoas identificam suas capacidades e oportunidades, porém, não se sentem seguras para enfrentar desafios.

*P<sub>3</sub>: [...] às vezes se sentir capacitado para buscar, pra ir e fazer às vezes fico um pouco inseguro, mas de saber limitação, conhecer o que pode, o que não pode e ver onde tem desafio e avaliar se tento ou não, eu acho que tenho conhecimento, mas às vezes fico com medo de enfrentar um desafio.*

*P<sub>10</sub>: Eu tenho medo às vezes quando sai da linha do que eu domino. Uma oportunidade inesperada se for fora da linha do que eu domino, eu tenho um pouco de receio. Custo um pouco a botar o pé pra frente. Se for na minha área, não tenho medo nenhum, vou de olhos fechados. Mas, vamos supor, se eu fosse trocado de profissão, viesse uma grande oportunidade pra mim [...].*

Diante do contexto, pode-se verificar que a autoconfiança se faz necessário para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades encarando os desafios com naturalidade e segurança. Segundo Kelley e Kelley (2014), as pessoas tomam decisões melhores, mudam de direção com mais facilidade e são capazes de encontrar soluções para problemas aparentemente impossíveis, enfrentando os desafios com coragem, através de confiança criativa. Toro (1987) afirma que o desafio aos nossos medos existenciais revela certo nível de maturidade e que para tal maturidade há a necessidade do autoconhecimento que a pessoa tem que ter sobre sua vida, no contexto no qual está inserida.

Observou-se que, mesmo tendo pessoas que não sabem lidar com os desafios cotidianos, há as que buscam o caminho do autoconhecimento, inclusive demonstrando coragem em desafiar seus medos, por meio de atividades vivenciais.

*P<sub>24</sub>: Eu acredito que para se ter autoconfiança, a pessoa precisa se conhecer. Primeiro, pra saber o*

*que quer; segundo, pra se aceitar [...] mas o autoconhecimento te traz isso: aceitação pessoal. [...] Eu acho que quando a pessoa se conhece, ela se aceita e passa a ser ela mesma e ela pode circular por vários grupos sociais sem ter medo, sem ter uma carga, sem gerar uma expectativa, sem ser tímida, por exemplo, coisa que eu também era. Então, acima de qualquer coisa, eu acho que o autoconhecimento é muito importante, ele quebra muitas barreiras.*

*P<sub>6</sub>. [...] Estou sempre disposto a encarar meus desafios [...] Ai, vamos dizer assim, o tamanho do desafio vai dizer se eu estou preparado. [...] Teve uma vez que até me convidaram pra fazer uma iniciação de Biodanza e eu fui no escuro. Trabalhei ainda mais minha autoconfiança. Foi ótimo.*

Importante ressaltar que a Biodanza® citada pelo participante (6) que relata que “trabalhou ainda mais minha autoconfiança”, emprega uma metodologia vivencial, dando ênfase na experiência vivida, no aqui e agora, permite à pessoa se conectar com sua própria identidade, reorganizando as respostas frente à vida. Possibilita a cada pessoa encontrar suas potencialidades através de exercícios lúdicos e instigantes que são chamados de vivência. Biodanza® é um sistema que visa possibilitar um processo de integração do ser humano em três dimensões relacionais: consigo mesmo, com as pessoas e com o ambiente em que vive (TORO, 2000).

Com o autoconhecimento, as pessoas passam a conhecer habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral. Porém, muitas vezes, não conhecedoras de suas capacidades de expressão frente aos desafios cotidianos acabam se reprimindo, sentindo medos.

*P<sub>30</sub>: Gosto de criar, mas eu sou uma pessoa muito dentro da agência e eu poderia estar apresentando uma campanha que eu fiz, mas eu não vou [...] aí eu acho que é o medo maior, é o medo de ouvir na tua cara assim: não ficou bom. [...] nesse lado, eu sou pessimista, se de repente eu fosse, não seria tão positivo, então meu medo maior realmente é o olho no olho... é o expressar.*

Pasinatto (2007) considera que “Ser Criativo” é usufruir, é viver a configuração singular de ser como desenho único de perceber o mundo e de expressar o que sentimos nas mais diversas formas.

*P<sub>9</sub>. [...] Meu desafio é o equilíbrio, mas a autocobrança é enorme [...] não posso errar, não posso fracassar [...] existe um sofrimento, que às vezes é físico. É muita enxaqueca, dor de cabeça etc..*

Filósofos como Platão, Spinoza, Freud e Moran fazem parte de uma tradição que vê o autoconhecimento como uma conquista ou realização que traz saúde e liberdade para a pessoa.

Neste sentido, o autoconhecimento facilita a compreensão interna da questão “homem, natureza e sociedade”; ou seja, o despertar do homem para sua verdadeira essência; a questão da autoimagem e das cobranças nas relações interpessoais; o contato consigo mesmo, despertando-o para uma melhor qualidade de vida nas relações interpessoais, e oportuniza às pessoas o contato com suas habilidades, tais como: autoconfiança, afetividade, autoestima, criatividade, espírito de equipe, sociabilidade e autodisciplina (TEZZA, 2004).

#### 4.3.1.6.2 *Subcategoria Reflexão*

Na subcategoria “Reflexão”, buscou-se verificar se as pessoas procuram refletir sobre suas necessidades, desejos e aspirações para uma vida mais harmoniosa com coragem e determinação. Para tanto, foi perguntado se refletem sobre como se veem e agem em suas ações para uma melhor qualidade de vida e se fazem questionamentos de como estão em suas vidas cotidianas.

Ao se analisar os relatos, verificou-se que a reflexão não é um procedimento habitual na vida de algumas pessoas, ao demonstrarem certas dificuldades em buscar o autoconhecimento.

*P<sub>6</sub>. Normalmente eu penso em mudar algumas coisas na minha vida, mas só penso. Dificilmente eu vou pra ação, vou deixando [...] não tenho aquela energia toda pra sacudir a poeira [...] vamos dizer assim, estou dentro de uma redoma de comodismo. [...] estou sempre me questionando [...] as vezes a gente tem que vestir uma carapuça para poder tocar determinadas*

*situações. Algumas sou eu mesmo e outras não. [...] às vezes tem algumas situações que tu tem que ser mais duro, mais agudo.*

*P<sub>9</sub>: Eu reflito sobre como posso agir e transformar minhas ações cotidianas, mas acho que mais de cobrança do que de reflexão, de perfeição. Se não for perfeito, é um sofrimento danado. Eu sofro.*

*P<sub>31</sub>: Eu não paro muito para pensar [...] Eu sei que a gente deveria praticar mais esse lado do autoconhecimento, mas, a vida é muito corrida. Quando eu tenho um tempo eu vou ler um livro, ver um filme [...] Poucas vezes paro pra fazer reflexões.*

Diante do contexto, pode-se verificar que algumas pessoas não procuram refletir sobre suas necessidades, desejos e aspirações para que possam usufruir uma vida mais harmoniosa, ou seja, com coragem e determinação. Para Pasinato (2007), o ato de criar, no ser humano, em qualquer tipo de expressão, exige que ele sinta, contemple, perceba, investigue, reflita, elabore e atue.

Porém, alguns relatos demonstram que a busca interior se faz necessária seja pela espiritualidade ou por terapias, por meio do autoconhecimento.

*P<sub>10</sub>: Eu quando tinha 12 anos, meus pais faleceram num acidente, então pra mim foi um choque tal e, na época, tinha um amigo que era espírita. Então ele me indicou alguns livros [...] eu li bastante livro espírita. Na minha adolescência, fui muito no centro espírita e isso me ajudou bastante, acho que eu consegui me autoconhecer e aí eu fiquei bem.*

Reis (2012) diz que, para muitas pessoas, a vida parece um fardo, porém, é possível livrar-se desse peso adquirido e experimentar a leveza, buscando um novo ritmo, sintonizado aos seus desejos, para seguir pela vida com fluidez.

*P<sub>16</sub>: Eu fiz terapia um bom tempo, para lidar com os meus medos e a minha ansiedade, que é muito grande [...] fiz psicodrama, por dois anos com uma psicóloga [...] Quando você vai expor o seu*



*trabalho pra milhares de pessoas, você está submetendo os seus olhares à críticas, então chegou um tempo em que eu não aguentei mais, e fui procurar uma terapia pra poder resolver essas minhas ansiedades, os meus medos [...] na minha vida, eu era bem resolvido, mas o meu trabalho é que me incomodava [...] hoje eu não vou dizer que eu não tenho medo das coisas, eu tenho, mas consigo segurar a barra e consigo resolver. E agora eu adotei “quer fazer, então faça melhor que eu. Não me contrate”. Isto se deve a autoconfiança, autoconhecimento [...] garanto o meu trabalho, com certeza [...] meu trabalho é reconhecido por toda classe artística, pela seriedade, acabamento, criação, e tudo mais.*

Segundo Ramalho (2011), o psicodrama busca fazer o indivíduo alcançar uma existência autêntica, espontânea e criativa. Nas abordagens vivenciais, a técnica e a teoria são secundárias em relação à pessoa e à importância da relação terapeuta e cliente.

Pode-se verificar que ansiedade e medo caminham juntos na vida das pessoas, porém podem ser trabalhados com terapia conforme citado pelo participante (16), sendo que a base é o autoconhecimento, para o resgate da autoconfiança. Toro (1987, p. 11), diz que a procura de si mesmo, denominada por Jung ‘Processo de individualização’, “é uma aventura que dura toda a vida. Portanto, para conhecer-se a si mesmo, o sujeito precisa refletir e interpretar a si mesmo”.

#### 4.3.1.6.3 Subcategoria Diálogo

Na subcategoria “Diálogo”, buscou-se verificar se as pessoas estão abertas ao diálogo para expor suas dificuldades, necessidades e aspirações na busca de serem autênticas e conhecedoras de suas essências. Para tanto, foi perguntado aos participantes se gostam de dialogar com outras pessoas sobre suas dificuldades, necessidades e aspirações e se eram autênticos em suas relações sociais.

Ao se analisar os relatos, verificou-se que o ambiente de trabalho não favorece o diálogo, ou seja, não há liberdade de expressão, onde, muitas vezes, a liderança, cultura organizacional e a própria sociedade limitam o poder de expressão e comunicação dos colaboradores.

*P<sub>2</sub>: Aqui é um ambiente de trabalho, se fosse num ambiente social, digamos, se eu não gostasse de uma pessoa, eu simplesmente me afastaria dela. Aqui não, aqui eu tenho que aprender a conviver com aquela pessoa. Então, eu tento de alguma forma, é como se fosse um personagem. [...] De alguma forma não sou eu, eu não estou livre aqui pra fazer o que eu quero. [...] eu gostaria de ser diferente, se tivesse mais liberdade, se eu pudesse chegar pra “não, eu não quero tratar com você, eu não consigo tratar com você, porque assim, o seu estilo de trabalho eu não gosto, então vamos ver outra pessoa ou de outra forma diferente” seria bem mais simples ter liberdade de expressão, seria mais libertador [...] a liderança não proporciona o diálogo [...] a gente está aqui lidando com uma cultura da empresa, que é trabalho, trabalho [...] você tem que chegar cedo e sair tarde.*

*P<sub>5</sub>: [...] parece que em casa eu me sinto uma pessoa e fora de casa sou outra. Tanto que às vezes eu julgo “pô, como é que eu fiz isso hoje de dia se eu não faria isso agora, nesse exato momento, mas eu, realmente, sou eu mesma, às vezes eu choco as pessoas pelo meu jeito [...] no trabalho, se eu for exatamente quem eu sou em casa já não vai ser bem encarado, eu tento ser o mais próxima de mim mesma, só que com as regras da sociedade, o que a sociedade impõe pra gente não posso e isso me incomoda, é um não ser eu mesma no fim. A gente diz “ah eu sou eu mesma”, mas nem sempre.*

A fenomenologia de Husserl destaca que somente a partir do autoconhecimento podemos descobrir a presença e o sentido do outro, ou seja, a descoberta de si mesmo é a descoberta do outro. Esse processo dinamiza-se por meio do diálogo, que é caracterizado por motivação intencional, em que a consciência é dialogante, que pensa e fala supondo como qualidade essencial do homem o seu "vir-a-ser" (PAVÃO, 1981). Já Carvalho e Silva (2006) consideram que os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso

que impulsiona os membros da organização a questionar as premissas existentes e a compreender.

Diante dos relatos e fundamentos teóricos, entende-se que é de fundamental importância que as lideranças sejam flexíveis e abertas ao diálogo na relação líderes e liderados e entre colaboradores. Sinzato (2007) enfatiza que, nas práticas organizacionais, há líderes que atuam utilizando meios nada adequados para fazerem as pessoas trabalharem, tais como: trabalhos orientados pela imposição, reagem a incertezas e ao caos por meio do poder e investem em emoções primitivas como o medo e interesse próprio.

Carvalho e Silva (2006, p. 05) dizem que os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, “que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os membros da organização a questionar as premissas existentes e a compreender”.

Porém, em ambientes em que a criatividade é a premissa, o diálogo tem que ser proporcionado para que trocas de ideias possam se tornar soluções inovadoras.

*P<sub>16</sub>: [...] enquanto aqui no ateliê, eu seria o chefe, porque o ateliê é meu, é o meu nome, eu fui criando uma equipe, e a gente já está junto há 10 anos, então um sabe o que o outro quer [...] É impressionante como estão todos envolvidos, nós somos em cinco no núcleo original. [...] as pessoas já sabem exatamente o que eu quero, eu mostro uma referência, faço um rabisco e ela vai lá e me mostra se é aquilo e aí um pergunta para o outro [...] Então sempre tem essa troca, sempre tem um diálogo. [...] a palavra inicial e a final é minha, mas tudo ali no meio pode ter soluções diferentes daquilo do que eu imagino e muitas vezes são soluções melhores do que eu havia pensado [...] não posso me fechar de jeito nenhum, porque senão não se tem desenvolvimento nenhum.*

Percebe-se que a liderança exerce um fator primordial para que o diálogo possa acontecer mesmo que a palavra inicial e final seja do líder. Assim, a criatividade manifesta-se no serviço competitivo construído a partir da riqueza de possibilidades de expressão conferidas pela ampla vivência de liberdade, ou seja, a qualidade da criação e valor

agregado implicando em um clima de estímulos e reconhecimento do indivíduo ou das equipes de trabalho (DAZZA, 2003).

*P<sub>24</sub>: Detesto máscaras, falsidades. Não sou de me passar por uma pessoa pra poder agradar outras, não, eu sou eu mesma. E o fato de eu ser eu mesma começou lá atrás, quando eu quebrei o medo de me expor, de me mostrar, de sentir e de ter um feedback negativo. Então, quando eu quebrei aquele medo, eu assumi... me assumi, me aceitei e sou eu mesma [...] busco meu caminho interior diariamente.*

Diante do exposto, considera-se que é preciso que as pessoas sejam capazes de se perceberem, como alguém que sabe o que quer, ou que ignora, por meio de um diálogo aberto e reflexivo. Assim, o diálogo, se faz necessário para as interações e inter-relações que envolvem um processo criativo possam acontecer de maneira harmoniosa, porém precisa estar alicerçado no autoconhecimento.

#### *4.3.1.6.4 Subcategoria Mudança*

Na subcategoria “Mudança”, buscou-se identificar se os entrevistados praticam o autoconhecimento como ponto de partida para o processo de mudança pessoal e/ou profissional. Para tanto, foram feitas várias perguntas para que pudessem expressar suas percepções quanto a suas capacidades de receptividade às mudanças, como lidam com suas emoções, se conhecem seus medos e se conseguem expressar suas vontades quando desejam alterar algo, para serem autênticos com suas convicções.

Verificou-se, ao analisar os relatos, que o processo de mudança interior é difícil de ser conquistado tendo em vista a questão dos medos, medos estes que deflagram diversas emoções e que estão relacionados ao contexto social e profissional.

*P<sub>5</sub>: [...] frustração, tristeza, o ódio, ansiedade, agressividade são as minhas emoções que são difíceis de lidar, é todo dia uma luta, mas eu estou aprendendo. [...] Conheço alguns de meus medos, mas todo dia eu acabo descobrindo algum medo novo [...] tento enfrentar sempre os meus medos, não é sempre que eu consigo, mas eu tento [...]*

*gosto de lembrar que eu já fui uma pessoa sem medos, só que a gente vai crescendo, vai conhecendo o mundo como ele é e daí vira mãe e daí a gente descobre que tem muitos medos [...] eu estou conseguindo expressar minhas vontades, inclusive eu não consigo disfarçar.*

*P<sub>16</sub>: Eu conheço meus medos, mas faço que não conheço. É muito difícil mudar tua reação diante de uma situação [...] é uma ansiedade danada, que não dá pra saber como que vai ser a reação, como é que tu vai apresentar o teu trabalho, ou seja, o medo a críticas. Acho que isso já vem do processo criativo, dos bloqueios.*

Nos relatos, percebe-se que as pessoas até conhecem seus medos mas não entram em contato com eles, preferindo a convivência com os mesmos. É certo que as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, aspirações, valores, atitudes, aptidões e motivações, porém, através do autoconhecimento, a pessoa pode ampliar sua área de estabilidade e desenvolver novas capacidades, avaliar sua receptividade às inovações e às mudanças e, se houver resistências, superá-las segundo seu próprio ritmo. Implica em conhecer as próprias emoções; saber lidar com as emoções; motivar-se; reconhecer as emoções no outro e saber lidar com os relacionamentos (SILVA TORQUATO, 2008).

*P<sub>24</sub>: O meu medo era de expor as minhas ideias e da não aceitação da sociedade [...] Então, deixei o medo de lado e consegui avançar [...] era medo de me expor pelo próprio racismo [...] e a partir do momento que você conhece a origem do medo, você passa a entender, a se conhecer e a trabalhar aquele medo. [...] no passado, eu não gostava de dialogar, mas hoje eu já acho que é uma necessidade, na verdade. Então, eu me abro mais, sou mais franca, aberta e nesse sentido assim de relatar, de conversar sobre as aflições da vida. Eu atribuo ao meu autoconhecimento. [...] porque quando a gente não tem essa abertura do outro pra mostrar quem é e pra mostrar os seus problemas e as suas alegrias, enfim, a gente se retrai. Assim eu era. Então hoje, eu me sinto*

*mais à vontade de mostrar quem eu sou a partir do momento que eu mostro as minhas dificuldades.*

Considerando o relato do participante (24) e demais relatos, verifica-se que o autoconhecimento é ponto de partida para o processo de mudança pessoal, pois por meio dele, as pessoas passam a conhecer suas habilidades, fortalecem a autoconfiança, desenvolvendo uma atitude de flexibilidade e uma visão de mundo, na qual as mudanças são concebidas como desafios e oportunidades.

#### 4.3.1.6.5 *Subcategoria Novos Conhecimentos, Habilidade e Atitudes*

Na subcategoria “Novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes”, buscou-se identificar se as pessoas envolvidas com processos criativos buscam o autoconhecimento para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, quais ferramentas que utilizam ou sugerem para o desenvolvimento pessoal que mobilizam o despertar da criatividade, e quais suas percepções enquanto pertencentes a grupos criativos de como lidar com o medo nos processos criativos e na vida diária.

Pelos relatos, pode-se perceber que a atividade física é praticada como forma de cuidados pessoais relacionados à saúde e como forma de relaxamento, embora não haja investimento relacionado a cursos vivenciais, sendo a questão financeira o fator limitante.

*P<sub>2</sub>: [...] eu já pensei várias vezes em fazer um curso de autoconhecimento [...] ai eu olho, “puxa, mas é um pouco caro, não vou investir nisso agora” [...] mas assim, um curso interagindo com pessoas nunca fiz, mas já pensei em fazer, só não priorizei [...] como atividade física eu faço pilates que é interessante porque trabalha muito com a consciência corporal e é um momento até que você relaxa. [...] Atividade física é muito importante porque é um momento, que você está fora do meio de trabalho e é um tempo só seu.*

Em contrapartida, um participante (3) pratica atividade física classificando-a como vivências que facilitam o contato com o medo.

*P<sub>3</sub>: Na verdade, cursos talvez não tanto, mas vivências bastante. Fui escoteiro a vida inteira, até quase final da adolescência e fiz corrida de aventura [...] tu vai ter que caminhar, vai ter que pedalar, vai ter que caminhar no meio do mato, no meio de lugares que tu não conhece, então tem vários medos que se pode enfrentar ali.*

Toro (2002) define e caracteriza a vivência como a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, que envolve a cinestesia, as funções viscerais e emocionais. A vivência confere à experiência subjetiva a palpitante qualidade existencial de viver o “aqui e agora”.

Verifica-se pelos relatos que pessoas com timidez buscam vivências que permitem a exposição, a expressão e para “quebrar” seus medos.

*P<sub>30</sub>: [...] fiz curso de oratória, porque eu sou uma pessoa muito tímida, eu vejo que é necessário, pois trabalho numa agência de publicidade.*

*P<sub>24</sub>: [...] já tive meus medos, já fui tímida, o meu medo começava com o medo de falar, eu tinha vergonha de falar, andava cabisbaixa, e tinha medo de me mostrar [...] isso travou um pouco a fala, inclusive, mas na época do pré-vestibular, fiz cursinho e uma das atividades do curso pré-vestibular era o teatro. Justamente com essa intenção de fazer o aluno se soltar, dele se preparar e não ficar tão preso às atividades do cursinho. Então, eu percebi que ali era o local e a hora certa de eu estar, porque foi com o teatro que eu me soltei mais, me tornei uma pessoa mais comunicativa, me tornei uma pessoa mais confiante [...] os meus medos começaram a ser quebrados no teatro. Resolveu muito a minha vida, posso dizer que o teatro foi, assim, algo principal, o fator principal pra derrubar o medo e ser quem eu sou e não ter vergonha e medo de quem eu sou.*

*P<sub>1</sub>: Eu fiz teatro, natação. Acho que sempre a gente tem que estar se desafiando, acho que por*

*isso é importante essas atividades para você ir se trabalhando ao longo do tempo, afinal você tem o medo de se afogar, de se expor [...].*

Observou-se que várias são as buscas para o contato com os medos existenciais por meio de vivências, principalmente quando a questão é expressão verbal e corporal através do teatro. Fossari et al. (2015, p.378) consideram que vivências criativas, possibilitam “um espaço de descobertas individuais e coletivas buscando desde o universo do teatro novas nuances que estimulem o autoconhecimento, o reconhecimento do outro”.

*P<sub>25</sub>: Eu procuro ir atrás de novos conhecimentos. Já fiz gnose. Espiritismo foi outra que eu fiz com o meu pai, ele foi presidente do centro espírita [...] já participei de igreja católica, evangélica, tudo, adoro budismo, eu leio muito sobre Jainismo, budismo, estudei o conceito do brâmanes, o que é o Shiva, eu adoro ler o lado espiritual, eu sou muito aficionado no lado espiritual. [...] te ensina bastante a você lidar com ser humano [...] para mim, é peça mestre da minha existência, da minha vida. [...] o teatro também me ajudou para ter o autoconhecimento. O teatro na verdade, ele é um laboratório de personalidades [...] é uma oficina do modo geral para pessoa que está em contato com a ansiedade, com o medo, enquanto vivencia isso desbloqueia o medo.*

Fialho (2011, p. 71) argumenta que “o herói é aquele que liberta sua alma aprisionada na escuridão (na caverna) e busca a luz (o conhecimento de si)”. Assim, o autoconhecimento se faz necessário para a evolução das pessoas. Assmann (1998) considera que “conhecer” é um processo biológico e cada ser, para existir e para viver, tem que se flexibilizar, se adaptar, se reestruturar, interagir, criar e coevoluir. É através da vivência que podemos, como seres aprendentes, internalizar a compreensão de como os processos cognitivos e os processos vitais se encontram.

*P<sub>16</sub>: Eu não acredito que uma pessoa que trabalhe com criação que seja absolutamente sozinha no processo de trabalho. Eu acho muito importante essa interação, essa troca de energia, essa troca*



*de informação, de conhecimento [...] Eu converso com meus alunos que eles têm que entender que o que é o criar, o que é tirar a censura e poder desafiar em novos projetos e novas coisas [...] Vamos transpirar pra fazer, não vamos jogar em cinco minutos alguma coisa na tela do computador e vai sair magicamente, sai, mas não tem essa vivência, é um trabalho sem alma [...] Então eu exijo que nas primeiras fases, primeira, segunda, terceira fase que eu dou aula, que tudo seja manual, que exercite, que pratique, ainda mais no mundo de criação, na costura, por exemplo, tudo é muito detalhe, tudo é muito mínimo, onde Icm vai fazer diferença [...] Então, é reeducar, é ver, é trabalhar, sentir, sentir, por exemplo, um tecido, sentir uma textura, isso é muito importante [...] nada melhor do que trabalhar com as mãos e usando a cabeça [...] no início, eles relutam muito, mas é necessário pois vão perdendo o medo da coisa, eles relutam muito em fazer. Eu sempre digo: “não é na primeira vez que a gente acerta, não é para chegar num resultado final, não é uma solução que já se tem na hora”. [...] É um processo que vai se desenvolvendo [...] achou um que tá pronto, não pode estar pronto, vamos pensar, vamos buscar. [...] Eu aqui no próprio ateliê eu vejo isso, constrói, reconstrói, reconstrói, pra chegar num resultado final e se a gente não tá contente com aquilo que foi feito, a gente refaz! [...]*

Ostrower (1996) afirma que, no formar, todo construir é um destruir. Mesmo que tenhamos uma ideia pré-concebida do que fazer, é na ação prática de construir o imaginado que alguns aspectos poderão não acontecer e esses limites suscitarão a busca de novas estratégias, desde que a pessoa encontre incentivos para persistir em seu ímpeto criador e efetuar sua concretização.

Ainda na subcategoria “Novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes” foi solicitado aos participantes da pesquisa se podiam dar sugestões para trabalhar o medo de uma pessoa na vida pessoal e/ou profissional. Foram sugeridas muitas atividades com base em experiências pessoais e também expressaram aconselhamentos.

O Apêndice E apresenta sugestões apontadas pelos participantes da pesquisa para trabalhar o medo.

#### 4.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os resultados e análises dos dados qualitativos da pesquisa realizada com 37 pessoas que participaram da primeira fase da pesquisa (quantitativa) e que pertenciam ao Grupo 1, por meio da análise do conteúdo, o objetivo foi identificar a frequência das respostas conforme as categorias *Potencial Criativo*, *Criatividade*, *Conhecimento*, *Medo* (enquanto obstáculo inibidor da criatividade), *Liderança* e *Autoconhecimento*.

De forma geral, foi possível constatar significativo grau de homogeneidade com os resultados da análise quantitativa. Retomando a Tabela 15, apresentada no Capítulo 3, ficou evidenciado que pessoas que pertencem a grupos criativos possuem pontuações baixas quanto a suas necessidades, desejos, medos e motivações nos seus processos de criatividade, seja em nível pessoal ou profissional.

Tabela 15 – Pontuações relativas aos itens que evidenciam uma diferença importante entre os grupos (1 e 2)

Itens de avaliação	Grupo 1 n = 91	Grupo 2 n = 69
(a) Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches.(Criatividade)	<b>3,30</b>	3,78
(b) Quando estou em público, consigo manifestar minhas Opiniões.(Autoconhecimento)	<b>3,63</b>	4,06
(c) Gosto de desafiar o medo que sinto de alguma coisa.	<b>3,43</b>	4,04
(d) Não gosto de ser avaliado no meu trabalho. (Medo)	<b>2,48</b>	2,25
(e) Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora. (Criatividade)	<b>4,14</b>	4,58
(f) Sinto-me preparado para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais.(Autoconhecimento)	<b>3,73</b>	4,49
		continua

(Continuação)		
(g) Na minha vida, tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer. (Medo)	<b>2,76</b>	3,03
(h) Tenho medo do fracasso. (Criatividade)	<b>3,43</b>	2,55
(i) Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo.(Medo)	<b>2,49</b>	2,10
(j) Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar inovar. (Liderança)	<b>3,36</b>	4,17
(k) Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional. (Autoconhecimento)	<b>3,33</b>	4,03
(l) Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa. (Medo)	<b>3,70</b>	4,23
(m) Não gosto de cometer erros. (Medo)	<b>4,09</b>	3,86
(n) Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar. (Liderança)	<b>2,46</b>	1,99
(o) - Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades. (Medo)	<b>2,31</b>	1,87
(p) - Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo. (Liderança)	<b>3,57</b>	3,88
(q) Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las. (Liderança)	<b>2,23</b>	2,07
(r) Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer. (Conhecimento)	<b>2,27</b>	1,80
(s) Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha. (Liderança)	<b>2,97</b>	3,07

Fonte: Elaborada pela autora.

Na análise de conteúdo das entrevistas feitas, pode-se observar que o fato se repetiu, ou seja, foram identificadas insatisfações e muitos medos nos relatos dos entrevistados para que possam expressar seus verdadeiros potenciais criativos enquanto participantes de grupo criativo em nível de colaboradores ou liderança do respectivo grupo.

Foi possível identificar que a maioria dos participantes considera-se criativo desde criança, porém existem vários fatores que os limitam ou dificultam a expressão de seus potenciais criativos, tais como: limites, stress, falta de recursos financeiros, falta de confiança, educação e padrões existentes na sociedade.

Verificou-se que barreiras organizacionais dificultam a vontade criativa de integrantes de grupos criativos e que o sentimento do medo interfere no cotidiano dos grupos criativos, fazendo com que a criatividade fique tolhida.

A maioria dos participantes demonstrou que está sempre em busca de soluções, característica esta própria de pessoas criativas e o conhecimento é fonte de inquietude nas pessoas que trabalham com criatividade, porém, questões familiares, ambiente de trabalho, fator tempo e tecnologia, assim como padrões impostos, cultura organizacional, reconhecimento profissional dentre outros, impedem que colaboradores possam determinar e expressar suas capacidades criativas.

Identificou-se que espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias por meio de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação favorecem o processo criativo, embora haja ressalvas sobre o uso da tecnologia que deve ser utilizada apenas como ferramenta. Alguns participantes se demonstraram defensores de que o ato criativo precisa ser exercitado através da sensibilidade da pessoa.

Assim, identificou-se também a necessidade de ambientes para conversas informais e estímulo da criatividade. Neste viés, foi levantada a questão do envelhecimento no trabalho, ou seja, a problemática do não aproveitamento das melhores práticas, onde não é proporcionada a troca de conhecimento entre profissionais com uma grande bagagem de conhecimento e de experiências com profissionais mais jovens.

Identificou-se que o clima organizacional baseado no medo acontece quando lideranças não estão abertas ao diálogo e não estabelecem uma relação de receptividade e aconchego junto aos seus colaboradores. Pode-se perceber que em empresas que trabalham com prazos e, por conseguinte, não disponibilizam tempo para a troca de informação e compartilhamento do conhecimento, não acontece o processo de comunicação de forma necessária.

Na maioria dos relatos, é demonstrado que existem vários medos que deixam as pessoas inseguras, sem confiança em seus processos criativos, tais como, o medo de errar, o medo de parecer ridículo, medo de ser avaliado, medo de uma crítica destrutiva. O medo em delegar tomadas de decisões aos colaboradores fica caracterizado

pela insegurança por parte das lideranças em delegar tomadas de decisões. Já o medo do fracasso está relacionado ao não querer admitir erros nos processos criativos e no resultado final das soluções.

Identificou-se, também, que o medo do fracasso está intimamente ligado com a questão da autoimagem, ou seja, o receio de não ser reconhecido e valorizado diante das responsabilidades e empenhos que foram despendidos num trabalho que exigiu processos e soluções criativas. Percebeu-se a importância do encorajamento que os líderes devem passar aos seus liderados, assumindo riscos e acertos, atribuindo méritos aos seus liderados, para que as pessoas se sintam encorajadas e livres para criarem sem o sentimento do fracasso.

Pelos relatos, ficou evidente que o papel da liderança é fundamental para que a criatividade possa acontecer, e barreiras existem dificultando o processo criativo dos colaboradores, pois estes ficam submetidos à cultura da empresa e sem o poder de convencimento frente a uma ideia, frente a um processo criativo que não seja do interesse da liderança. Assim, regras em função de determinações estabelecidas conforme padrão de uma hierarquia vertical acaba dificultando líderes setoriais no trato com seus liderados, tolhendo e inibindo processos criativos e deixando toda a equipe “acomodada” sem poder vislumbrar a execução das criações e soluções criativas.

Identificou-se em unanimidade nas respostas que o medo é um obstáculo para a criatividade, onde paralisa as pessoas de seguirem em frente nos seus processos criativos. Todavia, um participante relatou que o medo antecede aos compromissos com metas e prazos, mas que através do autoconhecimento há um entendimento que metas e prazos são desafios e não problemas, fato este que minimizam os temores no processo criativo.

Destaca-se o relato de um participante onde argumenta que os medos são reflexos da sociedade com regras, valores, tabus e preconceitos que acabam obstruindo a espontaneidade natural das pessoas, o que é diferente na criança que, na sua espontaneidade, não sente medo de se expressar e de enfrentar desafios. Assim, considera-se que a questão do preconceito é uma temática complexa e castradora e por isso a importância do autoconhecimento para que as pessoas possam se sentir fortalecidas e libertas para enfrentar questões sociais impostas pela sociedade e no ambiente de trabalho.

Outro participante argumentou que as pessoas têm que ter o entendimento dos seus medos, ou seja, necessita do autoconhecimento, já que “não existe problemas, mas sim acontecimentos e cabe às pessoas

transformar aquele acontecimento num problema ou numa solução”. Neste viés, cita-se o depoimento de um participante que argumenta:

*P<sub>24</sub>: Tem uma frase que diz: ‘ação cura o medo’. Você está com medo de alguma coisa? Haja para aquilo [...] se eu tenho medo de dirigir, eu vou dirigir, a ação cura o medo”. [...] Então se tiver um curso de autoconhecimento, pra estimular a não ficar com tanto medo, né?, aprender mais a se conhecer, a conviver, a ser mais criativo eu acho que seria interessante para as pessoas. A pessoa vai estar evoluindo e a empresa se faz de pessoas.*

Tal relato vem ao encontro do que Gramigna (1993, p. 41) argumenta:

O momento é favorável para reforçarmos nossas práticas nas empresas, visando resgatar o homem em sua essência. Acredito que, se usarmos instrumentos que permitam ao homem a autodescoberta de seu potencial criativo, suas habilidades e sua riqueza, podemos transformar nossas vidas nas empresas. [...] temos o poder da transformação. E transformação é ação.

Buscando-se o entendimento que “transformação é ação” e que “ação cura o medo” e que por unanime nos relatos ficou evidenciada a necessidade do investimento em cursos de capacitação, percebe-se que a pesquisa revelou a necessidade de cursos para “trabalhar o medo” e obteve-se subsídios dos participantes por meio de várias sugestões para se trabalhar o medo das pessoas na vida pessoal e/ou profissional, ou seja, transformar as pessoas para o entendimento de seus medos e, conseqüentemente, torná-las confiantes para a expressão de seus potenciais criativos.

Assim, a partir da análise qualitativa, das sugestões dos participantes da pesquisa para trabalhar o medo das pessoas na vida pessoal e/ou profissional (Apêndice E), da análise quantitativa apresentada no Capítulo 3 e do conhecimento acadêmico, profissional e pessoal da autora, foram elaboradas recomendações de intervenções vivenciais que trabalham o medo para facilitar a confiança criativa tão necessária nas pessoas em seus processos criativos, ou seja, facilitar o despertar do potencial criativo, as capacidades que têm de ter novas

ideias e coragem para testá-las na busca da inovação em seus processos criativos. Tais recomendações são apresentadas no próximo capítulo.





## 5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 5.1 CONCLUSÕES

A criatividade inerente ao ser humano é entendida como uma potencialidade humana e também é concebida como um instrumento de trabalho indispensável no mundo das organizações que as conduz para o diferencial competitivo. Porém, existem fatores inibidores do potencial criativo que geram vários sentimentos nos indivíduos e destaca-se o medo, como um sentimento que obstrui a criatividade.

Esta pesquisa foi estruturada de forma a aproximar a teoria e a prática levando em consideração os fatores *potencial criativo*, *criatividade e conhecimento*, e mais 3 (três) fatores: o *medo*, *liderança* e *autoconhecimento*, fatores estes apontados por diversos autores como significativos para o despertar da criatividade.

Os parâmetros metodológicos que nortearam a pesquisa permitiram o alcance dos objetivos e evidenciaram a relevância do tema pela contribuição às pessoas e organizações que trabalham com criatividade e para o mundo científico, a partir das análises realizadas na pesquisa empírica em consonância com o referencial teórico sobre os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano, em especial, a questão do medo.

Nessa etapa conclusiva, considera-se que os objetivos específicos para se atingir o objetivo geral foram atendidos.

O primeiro objetivo específico foi atendido a partir da identificação dos fatores vinculados ao medo que inibem a criatividade por meio da revisão bibliográfica, que estão inseridos no Capítulo 2.

O segundo objetivo específico também foi atendido a partir da identificação dos fatores vinculados ao medo que influenciam nos trabalhos de grupos criativos à luz da teoria, por meio da revisão bibliográfica e das análises dos resultados obtidos com os questionários aplicados (análise estatística) e das entrevistas realizadas com pessoas que pertencem a grupos criativos (análise de conteúdo).

Pela análise estatística, conclui-se que as pessoas que trabalham com grupos criativos demonstram índices baixos ou altos, conforme a positividade ou negatividade das respostas frente aos fatores que influenciam o despertar da criatividade, por serem mais críticas nas avaliações de suas ações e como encaram o cotidiano como profissionais criativos que almejam estímulos, reconhecimentos e liberdade para

sentirem-se verdadeiramente profissionais criativos. Já as pessoas que não trabalham diretamente com criatividade, talvez sejam menos exigentes, não se preocupam ou não há autocobrança em suas ações criativas cotidianas.

Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com 37 pessoas que participaram da primeira fase da pesquisa (quantitativa) e que pertenciam ao Grupo 1, de forma geral, foi possível constatar significativo grau de homogeneidade com os resultados da análise quantitativa. Assim, foi possível identificar que:

- a maioria dos participantes considera-se criativo desde criança, porém existem vários fatores que os limitam ou dificultam a expressão de seus potenciais criativos;
- barreiras organizacionais dificultam a vontade criativa, onde o sentimento do medo interfere no cotidiano dos grupos criativos, fazendo com que a criatividade fique tolhida;
- espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias por meio de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação favorecem o processo criativo, embora haja ressalvas sobre o uso da tecnologia que deve ser utilizada apenas como ferramenta;
- há a necessidade de ambientes para conversas informais e estímulo da criatividade. Neste viés foi levantada a questão do envelhecimento no trabalho, ou seja, a problemática do não aproveitamento das melhores práticas, onde não é proporcionada a troca de conhecimento entre profissionais com grande bagagem de conhecimento e de experiências com profissionais mais jovens;
- o clima organizacional baseado no medo acontece quando lideranças não estão abertas ao diálogo. Pode-se perceber que empresas que trabalham com prazos e, por conseguinte, não disponibilizam tempo para a troca de informação e compartilhamento do conhecimento, não acontece o processo de comunicação de forma adequada. Também, quando a liderança possui seu olhar voltado exclusivamente aos objetivos hierárquicos da organização geram barreiras e dificuldades no processo criativo dos colaboradores;
- existem vários medos que deixam as pessoas inseguras, sem confiança em seus processos criativos, tais como, o

medo de errar, o medo de parecer ridículo, medo de ser avaliado, medo de uma crítica destrutiva. O medo em delegar tomadas de decisões aos colaboradores fica caracterizado pela insegurança por parte das lideranças em delegar tomadas de decisões;

- o medo do fracasso está relacionado ao não querer admitir erros nos processos criativos e no resultado final das soluções. Está intimamente ligado com a questão da autoimagem, ou seja, o receio de não ser reconhecido e valorizado diante das responsabilidades e empenhos que foram despendidos num trabalho que exigiu processos e soluções criativas. Percebeu-se a importância do encorajamento que os líderes devem passar aos seus liderados, assumindo riscos e acertos, atribuindo méritos aos seus liderados, para que as pessoas se sintam encorajadas e livres para criarem sem o sentimento do fracasso;
- o medo é um obstáculo para a criatividade, paralisa as pessoas de seguirem em frente nos seus processos criativos;
- há a necessidade de cursos de capacitação para “trabalhar o medo”, destacando-se as contribuições dos participantes da pesquisa para atividades que proporcionam o enfrentamento do medo, por meio do autoconhecimento.

O terceiro objetivo específico, ou seja, identificar, na literatura, abordagens centradas no ser humano que despertam a criatividade e potencializam a confiança criativa foi contemplado na revisão bibliográfica (Capítulo 2). Destaca-se que, além das abordagens identificadas na literatura, também se identificou outras abordagens por meio de vários depoimentos dos participantes da pesquisa que relataram experiências vividas conforme apresentadas no Capítulo 4 e no Apêndice E.

Assim, a identificação na literatura de abordagens centradas no ser humano, que despertam a criatividade e potencializam a confiança criativa e as análises realizadas, possibilitaram o entendimento de que recomendações neste estudo possam ser estabelecidas. Dessa forma as organizações poderão utilizá-las como estratégias de acordo com seus interesses e necessidades específicas para o despertar da criatividade que potencializa a autoconfiança de seus colaboradores nos processos criativos. Tais recomendações são apresentadas no subitem 5.2.

As recomendações estabelecidas fortalecem a conclusão de que atendidos os objetivos específicos, materializou-se o objetivo geral e respondeu-se a pergunta de pesquisa deste trabalho.

A constatação final dessa tese reside na certeza de que o medo existe como instinto natural de defesa das pessoas, porém é um fator inibidor no processo criativo e que precisa ser gerenciado com competência cognitiva, tecnológica e comportamental e, portanto, há necessidade do autoconhecimento.

Tal constatação confirmou o que foi desenhado no mapa mental da pesquisadora (Figura 9) ainda na fase dos estudos da revisão bibliográfica, ou seja, o ser humano é dotado de ideias, mas para alcançar a inovação, seja na vida pessoal ou nas questões de inovação organizacional, há a necessidade de a ideia agregar valor. E nesse processo de agregar valor à ideia, surge a criatividade. Porém, em tal processo, muitas vezes os colaboradores sentem-se pressionados emocionalmente ou coercitivamente, gerando vários sentimentos, especialmente o medo, que acaba inibindo o processo criativo.

Deste modo, tanto no mapa mental da pesquisadora como na pesquisa empírica, foi evidenciada a importância do autoconhecimento, pois a pessoa pode resignificar, tornar-se confiante daquilo que ela é capaz, e superar seu medo. Como também, ela pode conviver com os seus medos, desde que os conheça e saiba administrá-los, pois é por meio do autoconhecimento que vai acontecer o processo de desconstrução para a construção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, automaticamente, vai gerar a confiança necessária para geração de novas ideias, surgimento da criatividade e consequente inovação nos processos, produtos ou serviços organizacionais.

Por fim, conclui-se que quando a criatividade é estimulada, independente de colaboradores de organizações, o sujeito se sente mais confiante, experimenta seu poder de criação que é único, genuíno e percebe que é um “ser” que pode construir, desconstruir e reconstruir, pois vive em constante transformação e é detentor de inúmeros potenciais. A percepção de seus limites e possibilidades e a aquisição de autoconfiança de que pode manifestar-se criativamente alimentam a coragem como sujeito ativo e partícipe, com infinitas possibilidades de pertencimentos. Assim, consequentemente, enfraquecendo o sentimento do medo diante dos padrões, normas, tabus e poderes impostos pela sociedade em que vive.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES DIRECIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL CRIATIVO E QUE POTENCIALIZAM A CONFIANÇA CRIATIVA FRENTE AO MEDO

Diante da pesquisa realizada, acredita-se que ações devam ser direcionadas ao desenvolvimento do potencial criativo das pessoas, tornando-as abertas e receptivas a novas ideias, sem medos, com o fortalecimento do comportamento criativo e inovador, seja a nível pessoal ou no contexto de organizações.

A partir da revisão bibliográfica, da análise realizada e da formação acadêmica e profissional da pesquisadora, foi possível elencar recomendações de ações direcionadas ao desenvolvimento do potencial criativo e que potencializam a confiança criativa frente ao medo.

Entende-se que as recomendações apontadas fazem parte de um processo muito pessoal com base na revisão bibliográfica e relatos dos entrevistados, e poderão ser absorvidas conforme as necessidades e objetivos das organizações, mas também deverão ser respeitados os limites das pessoas, pois o que é bom para uma pessoa não poderá ser bom para a outra.

Considera-se, ainda, que tais recomendações não são limitadas às pessoas que fazem parte de grupos criativos num espaço organizacional, mas sim, recomenda-se para todas as pessoas, pois se convive numa sociedade onde a coragem e a busca constante de ideais se fazem necessárias para uma sobrevivência com dignidade, qualidade e plenitude. Fialho (2011, p. 167) diz que:

A investigação revela "Descobertas". Descobrir o que existe é o mo(vi)mento criativo em que se acessa outras formas de perceber/sentir/compreender/vislumbrar/a vida. Toda descoberta implica uma autodescoberta... [...] Além disso, a descoberta precisa ser percebida não como um fim em si, mas um processo que nunca acaba e, por isso, desperta a curiosidade para aprender.

Nós, seres humanos, somos dotados de infinitas possibilidades para viver e “conviver” no mundo, somos criadores e criaturas, somos seres aprendentes em constante transformação.

## 5.2.1 Descrição das ações direcionadas ao desenvolvimento do potencial criativo e que potencializam a confiança criativa frente ao medo

### 5.2.1.1 Criar espaço cognitivo

1. **Criar ambientes descontraídos para conversas formais e informais com lideranças e liderados**, onde poderão ser implantadas programações tipo *Happy hour* para incentivar a troca de ideias de forma descontraída.
2. **Criar espaço aconchegante e acolhedor para o processo de criação e desenvolvimento de atividades de criação**, inclusive com decoração adequada e ferramental direcionado ao potencial criativo, ou seja, criação de áreas criativas.
3. **Estabelecer reuniões frequentes para compartilhamento do conhecimento organizacional e feedbacks aos colaboradores**. Destaca-se na pesquisa que há falta de gestão da liderança, para que a comunicação possa acontecer efetivamente dentro do ambiente de trabalho e facilitar o conhecimento organizacional dos colaboradores. Feedbacks positivos ou negativos são de fundamental importância segundo relatos dos entrevistados.
4. **Criar espaços para trabalhos manuais, ou seja, espaço para o desenvolvimento e manifestações da criatividade** que possam ser deliberadamente exploradas pelo artesanato, através da pesquisa e criação de novas técnicas de produção e de reaproveitamento de objetos; desenhos; montagens com sucatas; re-criação de contos; desenhos livres e criação de histórias em quadrinhos; criação de textos de dramaturgia; na área da música, promover a criação de canções e formação de grupo musical.
5. **Ceder espaços nas empresas para participação de cursos** que visam o autoconhecimento, relaxamento e conhecimento conforme habilidades pessoais. Nos relatos dos entrevistados foram citados cursos de inglês, meditação, música e dança.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que o conhecimento necessita de um contexto para ser criado, compartilhado e utilizado. O “Ba”, no contexto das organizações, deve ser entendido não somente como um espaço físico, mas como "interações" que ocorrem em momento e espaço específicos entre indivíduos, em equipes de projetos, círculos informais, encontros, espaços virtuais entre outros. Para os japoneses, o conceito de Ba é considerado um espaço de comunhão de experiências e conhecimento, tal conceito, permite explorar importância de um espaço no contexto organizacional para que a criatividade possa florescer por meio da intuição e também pela racionalidade.

Fialho e Spanhol (2008) afirmam que é preciso a criação de espaços de aprendizagem e de construção de conhecimento, construindo um diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento humano e organizacional com base na motivação dirigida para a criatividade e inovação.

#### 5.2.1.2 Oferecer cursos de capacitação

Recomenda-se:

- **Oferecer uma oficina para recém-contratados para conhecimento da organização**, para afastar algumas inseguranças e medos diante do novo ambiente de trabalho;
- **Capacitar todos os colaboradores para o compartilhamento de informações relacionadas ao conhecimento de todas as áreas do ambiente organizacional** para possíveis atendimentos e encaminhamentos de usuários a áreas afins. Segundo relato de um entrevistado, muitas vezes, a liderança retém informações, o que pode estar relacionado ao medo da perda do poder, fato que deixa os colaboradores inseguros quando necessitam dar alguma orientação se solicitados;
- **Oferecer capacitação aos colaboradores com o foco nas “melhores práticas”**, para troca de conhecimento, inclusive com a participação de ex-colaboradores ou aposentados, entendendo-se que o aprendizado que o colaborador vai adquirir do que já foi realizado gerará

confiança para criações inovadoras, com base nas melhores práticas apresentadas;

- **Oferecer cursos de desenvolvimento da área tecnológica, de coaching, gestão de pessoas, de relacionamento interpessoal, empreendedorismo, e lideranças.** De acordo com a análise realizada, as áreas criativas precisam de ferramental para direcionar o potencial criativo, com cursos que complementem a formação e que não necessariamente sejam focados em criatividade pura, mas que favorecem o desenvolvimento humano como um todo.

González-Gómez e Richter (2015) consideram que não basta somente investir na criação de ambientes que incentivam a criatividade de equipes, mas sim, devem investir em treinamento ou formação de colaboradores. Cerne, Jaklic e Skerlavaj (2013) ponderam que os líderes são modelos de comportamento para ideias inovadoras, e também são atores importantes para o reforço de comportamentos inovadores, bem como para modificar atitudes que são benéficas para as atividades de inovação. Como os processos de criatividade e inovação ocorrem dentro de uma equipe específica, que é caracterizada por traços da liderança, a criatividade individual e inovação da equipe são, inevitavelmente, influenciadas por essas características do líder.

### 5.2.1.3 Possibilitar abordagens centradas no ser humano

Muitos entrevistados citaram a importância de trabalhos vivenciais com o objetivo de autoconhecimento pessoal e consequente trabalho do medo existencial, mas, também, trabalhos direcionados à liderança para saberem se colocar na condição dos colaboradores, adquirirem confiança em si e em seus liderados, controlarem a ansiedade, desenvolver o espírito de equipe, a delegação de poderes e tomadas de decisões e, ainda, o exercício de empoderamento dos liderados.

Assim, recomenda-se a aplicação de abordagens centradas no ser humano que foram referenciadas neste trabalho, e que, em suas metodologias, apresentam certa similaridade, principalmente no aspecto da aplicação de vivências, onde o autoconhecimento, o diálogo, expressão do corpo-mente, percepção do potencial criativo, percepção



das necessidades, educação, capacitação, dentre outros fatores são abordados. Cita-se assim:

### 1. **Design Thinking**

O *Design Thinking* possibilita a geração de ideias em diversos contextos. Como há várias etapas para serem desenvolvidas, requer a participação constante de todos os colaboradores incluídos no processo.

Por este motivo, considera-se que a prática do *Design Thinking* se torna um instrumento favorável ao autoconhecimento, onde as pessoas precisam ser conhecedoras de si para enfrentar os desafios que são colocados em prática para soluções de problemas. As pessoas precisam se comunicar, dialogar, trocar ideias, enfim, precisam se expor para a geração de ideias em grupo e, conseqüentemente, soluções criativas.

Segundo Vianna et al. (2011), *Design Thinking* é uma abordagem que trabalha em um processo multifásico e não linear - chamado *fuzzy front-end* que permite interações e aprendizados constantes. Isso faz com que o *designer* esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação.

### 2. **Socioterapia**

A socioterapia é um trabalho criativo que possibilita ao homem o seu autoconhecimento através de técnicas vivenciais, de forma que ele possa perceber sua ação no dia a dia e transformar a realidade em que vive. Tem por finalidade centrar o indivíduo; possibilitar o autoconhecimento; descarregar as tensões aprisionadas; percepção interior e abertura para a vida.

Por meio de profissional qualificado, são utilizadas técnicas que estimulam uma nova maneira de pensar, sentir e agir no cotidiano, através de dinâmicas de grupo, vivências, danças espontâneas e circulares e outras.

Segundo Tezza (2004, p. 103) a socioterapia é uma proposta de prática profissional que desperta o autoconhecimento, a partir da percepção de si, do outro e da transformação das relações sociais, com consciência.

Recomenda-se que seja realizada uma vez por semana, no próprio ambiente de trabalho, em espaço adequado e num período mínimo de seis meses.

### 3. **Biodanza®**

A Biodanza® emprega uma metodologia vivencial, dando ênfase na experiência vivida, no aqui e agora. Não é somente um conjunto de exercícios com músicas ou um sistema de expressão de emoções, é um processo de mudança que permite a pessoa se conectar com sua própria identidade, reorganizando as respostas frente à vida. Possibilita a cada pessoa encontrar suas potencialidades através de exercícios lúdicos e instigantes. Os exercícios de Biodanza® são chamados vivência.

Segundo seu criador, Toro (2002), o sistema de Biodanza® é um sistema de integração humana, renovação orgânica, de reeducação afetiva e de reaprendizagem das funções originais da vida. O objetivo prioritário da Biodanza® é a superação das dissociações, dando permissão à coragem para ter fortes motivações para viver, boa saúde, laços afetivos duradouros e estar bem profissionalmente. Através de vivências provocadas pela música, canto, movimento e emoção, a Biodanza® trabalha cinco linhas de vivência, que são: Vitalidade, Sexualidade, Criatividade, Afetividade e Transcendência.

Recomenda-se que seja realizada por um profissional qualificado (facilitador de Biodanza®), uma vez por semana, no próprio ambiente de trabalho, em espaço adequado e num período mínimo de seis meses.

### 4. **Psicodrama**

O Psicodrama é facilitador da manifestação das ideias, dos conflitos sobre um tema, dos dilemas morais, impedimentos e possibilidades de expressão em determinada situação, possibilitando que as pessoas possam resgatar o poder de suas próprias capacidades para o seu existir e ser agente de sua transformação.

Nas abordagens vivenciais, a técnica e a teoria são secundárias em relação à pessoa e à importância da relação terapeuta e cliente. De acordo com Vicente (2005), o Psicodrama se baseia num conjunto de técnicas, em que, através do jogo teatral improvisado, se visa exprimir e desenvolver as disposições mentais latentes dissimuladas ou repudiadas da vida mental e, principalmente, da vida psíquica.

Os facilitadores são profissionais de diferentes áreas: médicos, psicólogos, pedagogos, fonoaudiólogos, profissionais de RH, todas as pessoas que em seu exercício profissional trabalham com grupos.

## 5. Jogos Teatrais

O sistema de jogos teatrais traz estímulos corporais e intelectuais a quem joga e tem como objetivo a superação de desafios, libertação das regras impostas pela sociedade e possibilita aos participantes a criação de maneiras diferentes para romper limites, dar asas à imaginação e o poder de entrega ao novo (SPOLIN, 2010).

Fossari et al. (2015, p. 378) consideram que vivências criativas, permitem “um espaço de descobertas individuais e coletivas buscando desde o universo do teatro, novas nuances que estimulem o autoconhecimento, o reconhecimento do outro”. Portanto, o jogo teatral é uma abordagem centrada no ser humano que possibilita o despertar da criatividade, impulsionando-o para o enfrentamento de obstáculos e, conseqüentemente, para o conhecimento de novas possibilidades frente à realidade em que vive.

## 6. Eneagrama

O eneagrama consiste em um canal para a busca de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional, baseado em autoconhecimento e autodomínio; descreve em profundidade 9 tipos de comportamentos, estratégias e motivações; e permite que as pessoas tomem consciência, planejem e desenvolvam seus *gaps* e dons às necessidades em suas vidas em nível pessoal e profissional.

Muitos estudiosos e autores do eneagrama tornaram mais acessíveis os ensinamentos do Eneagrama. É indicado para:

- desenvolvimento Humano;
- departamentos de recursos humanos ou líderes empresariais;
- pessoas que já realizam treinamento ou consultoria.

Para a aplicação do sistema, há um conjunto de técnicas e vivências, com o mapa que descreve as nove emoções humanas, cada uma relacionada a um padrão de comportamento, permite ao participante reconhecer como cada uma das nove emoções está presente em suas vidas e, conseqüentemente, qual é a mais presente e

predominante. Ou seja, cada participante torna-se autoconsciente das emoções que o influenciam diretamente, bem como, identifica os elementos motivadores e desmotivadores, tornando-o autoconsciente de seus potenciais pessoais e profissionais.

## 7. Arteterapia

A arteterapia é uma terapia, que através da estimulação da expressão, visa o desenvolvimento da criatividade e, conseqüentemente, o desenvolvimento humano.

A arteterapia tem como objetivo favorecer: a liberação de emoções, de conflitos internos, de imagens perturbadoras do inconsciente; contato com ansiedades, conteúdos reprimidos, medos; coordenação motora; mais e melhores "saídas" no dia a dia; o processo de individuação; equilíbrio físico/ mental/ espiritual.

Como instrumentos, são utilizados os considerados primários como: água, argila, areia, corpo. Como secundários são: desenho, pintura, colagem, sucata, escultura (massa, papel marchê, durepox etc.) costura, tricô, culinária, teatro, dança, literatura, enfim todas as formas de arte.

Segundo Carneiro e Maciel (2012), o valor simbólico da produção artística, na visão da Arteterapia, precede o seu valor estético. Esse novo modelo terapêutico vem encontrando receptividade e espaço em diversas áreas de atuação: hospitalar, escolar, clínica, organizacional, comunitária, ONG, CAPS, dentre outras. Apesar de essa prática ter se expandido inicialmente na área de saúde mental, a sua utilização não se restringe a um público específico. Ainda segundo as autoras, a arteterapia é um convite ao autoconhecimento através de um caminho lúdico, criativo e prazeroso. Todos, não importa a idade, podem se favorecer com o despertar de potencialidades, o acesso às imagens do inconsciente e a possibilidade de ressignificar as experiências vividas. Muitas vezes, torna-se mais fácil pintar uma angústia ou um trauma que falar sobre eles (CARNEIRO; MACIEL, 2012).

### 5.2.1.4 Promover a comunicação

Segundo os participantes da pesquisa, para facilitar o processo de expressão, para se posicionarem diante de desafios, onde a comunicação se faz necessária, sem medos de exposição e para gerar confiança criativa, é importante o exercício da manifestação do corpo e da voz. Machado, Torquato e Lapolli (2014) sugerem mudanças de

ações por parte das empresas em consequência dos fatores limitantes à expressão da criatividade, dentre elas, o estímulo da comunicação entre dirigente, colaboradores nos seguimentos da empresa.

Recomenda-se:

### **1. Oferecer cursos de expressão corporal**

Expressões criativas passam pela corporeidade, ou seja, pela capacidade de sentir o corpo em movimento, com infinitas possibilidades de criação. Segundo Stokoe e Harf (1987), expressão corporal é uma linguagem, através da qual o ser humano, expressa sensações, emoções, sentimentos e pensamentos com seu corpo.

### **2. Oferecer oficinas de teatro para trabalhar a expressão e empoderamento o “ser protagonista” nas ações criativas**

O teatro desenvolve a expressividade e é um instrumento de ação e prática para o autoconhecimento. Fossari (1999) diz que a interação, por sua característica de troca mútua e reciprocidade entre os membros, permite maior fluidez nas relações interpessoais, onde cada integrante percebe sua corporeidade, limitações e possibilidades. Assmann (1995) ressalta que essa corporeidade possui um infinito potencial criativo, pois nossos movimentos, plenos de vitalidade, se mexem em busca de inovar, de construir, de encontrar novas formas de descobrir o mundo.

### **3. Oferecer curso de oratória**

Falar em público significa fazer uso das palavras. É saber dialogar com uma plateia onde as mensagens são transmitidas o tempo todo através do corpo e dos gestos. A fenomenologia de Husserl destaca que somente a partir do autoconhecimento podemos descobrir a presença e o sentido do outro, ou seja, a descoberta de si mesmo é a descoberta do outro. Esse processo dinamiza-se por meio do diálogo, que é caracterizado por motivação intencional, em que a consciência é dialogante, que pensa e fala supondo como qualidade essencial do homem o seu "vir-a-ser" (PAVÃO, 1981).

#### **4. Possibilitar cursos de danças na própria empresa (fora do horário de trabalho)**

A dança pode ser tomada como uma criação individual ou coletiva, baseada no corpo e nos movimentos funcionais que todo ser humano possui, mas aliada a um modo pessoal de expressão, onde cada um demonstra sua própria criatividade (SILVA; SCHWARTZ, 1999).

##### 5.2.1.5 Incentivar e promover atividades físicas

Alguns participantes ressaltaram que trabalham seu autoconhecimento com atividades físicas, sendo relacionadas aos limites e possibilidades diante de um desafio ou para o enfrentamento do medo. Assim, recomenda-se:

#### **1. Oferecer vivências com atividades físicas, como caminhadas em lugares distantes, matos e no escuro**

Tais vivências foram indicadas por dois entrevistados, que passaram por situações de medo. A experiência consiste em experimentar a escuridão, ainda que seja acompanhada por um guia ou profissional especializado, onde o não reconhecimento da área a ser “trabalhada” gera insegurança e vários medos. Tal vivência poderá ser levada para uma roda verbal em que o grupo possa refletir a relações existentes entre o que experimentaram e o que acontece em suas vidas pessoal e profissional.

#### **2. Incentivar esportes radicais**

O esporte radical também foi indicado como uma atividade que deve ser experimentada, pois a superação de desafios é fundamental para a autorreflexão dos sentimentos gerados no ambiente profissional quando desafios são apresentados, principalmente o medo.

#### **3. Incentivar artes marciais**

Recomenda-se a prática de artes marciais, pois, conforme filosofia oriental, busca o autoconhecimento, com o ensinamento do “viver o presente, viver o aqui e o agora”. Segundo o depoimento de um entrevistado, na luta, cada pessoa é uma pessoa diferente, em que o respeito e o cuidado com o outro são fundamentais, porque possuem

personalidades diferentes. O entrevistado cita o ensinamento do mestre das artes marciais Bruce Lee, que preconiza: “uma luta é como a água, que pode se adaptar a qualquer forma, se colocá-la dentro de um vaso, a água vai se adaptar, se a colocar dentro de um copo, ela vai se adaptar”, ou seja, na luta é experimentada a questão da flexibilidade e não ter medo para atingir os objetivos desejados.

#### 5.2.1.6 Incentivar a leitura e debates sobre temas de filmes relacionados ao autoconhecimento e medo

Recomenda-se o incentivo de leituras sobre a questão do medo, em que os colaboradores possam apropriar-se da temática para momentos de debates e reflexões sobre o que vivenciam em suas vidas seja a nível pessoal ou profissional. Da mesma forma, recomendam-se debates sobre a questão do medo por meio do recurso de filmes ou vídeos.

Nas entrevistas realizadas, foram apresentadas sugestões de poemas e filmes interessantes que tratam da questão do medo e a reflexão de que os medos existem, porém, com o autoconhecimento, as pessoas podem tomar atitudes, tornarem-se críticas, tomar consciência de que novas posturas diante do meio social em quem vivem são necessárias para enfrentar o medo.

Assim, recomenda-se:

#### **1. Leitura de poemas para reflexões sobre o medo**

Como exemplos citados pelos participantes recomenda-se o poema de Carlos Drummond “Congresso Internacional do Medo” e o texto de Ramon Mena “EL MIEDO” ambos estão no Anexo B deste trabalho.

#### **2. Filmes com temáticas que demonstram o enfrentamento do medo**

Como exemplo, recomendam-se os filmes: “300 A ascensão do Império” (2014 - Direção: Noam Murro), “O último samurai” (2014 - Direção: Edward Zwick), “Dança com lobos” (1990 - Direção: Kevin Costner) e “Avatar” (2009 - Direção: James Cameron). Estes são filmes interessantes que demonstram o enfrentamento do medo. Porém, sabe-se que existem inúmeros filmes que podem ser indicados para estudos e reflexões sobre a temática do medo.

### 5.2.1.7 Proporcionar atividades para o contato com Mente, Corpo e Espírito

Com base na análise realizada nesta pesquisa, fica evidente a importância de atividades que oferecem o autoconhecimento das pessoas através do contato com mente, corpo e espírito. Assim, conforme relato dos entrevistados que se beneficiaram com práticas de equilíbrio interior, recomenda-se:

#### **1. Encaminhar à psicoterapia**

A psicoterapia é um tipo de terapia cuja finalidade é tratar os problemas psicológicos, tais como depressão, ansiedade, dificuldades de relacionamento, entre outros.

O psicoterapeuta pode ser psicólogo ou psiquiatra. Bowen (2008) aponta que a psicoterapia é um processo de recuperação do próprio indivíduo na medida em que este, no decorrer do processo, passa a redescobrir os recursos indispensáveis e essenciais que existem (e que sempre existiram) dentro de si.

#### **2. Oferecer práticas de meditação e yoga**

A prática de exercícios físicos foi citada por alguns entrevistados, como benefício para a estabilidade emocional e como busca do autoconhecimento. Um entrevistado indicou a yoga e meditação como instrumentos que podem auxiliar na centralidade da essência humana. Segundo o entrevistado, na yoga, a pessoa entra em contato com seu corpo, alma e espírito, e a meditação é um momento em que ela se volta para dentro de si. São técnicas de concentração, em que a pessoa se conecta com seu interior. Ainda segundo o entrevistado, algumas vezes, as pessoas podem ter medo de enfrentar o medo, e através de técnicas que facilitam o autoconhecimento, as pessoas irão descobrir seus desejos, a origem dos seus medos e perder o medo de tratar os seus medos.

Conforme Fadiman e Frager (2002), a meditação, psicoterapia e práticas marciais permitem ao ser humano chegar a um conhecimento mais pleno e íntegro de si. Kelley e Kelley (2014) enfatizam que as pessoas precisam ser dotadas de confiança criativa. Com tal postura, tomam decisões melhores, mudam de direção com mais facilidade e são capazes de encontrar soluções para problemas aparentemente



impossíveis, enfrentando os desafios com a mesma coragem recém-descoberta.

#### 5.2.1.8 Realizar atividades lúdicas

### **1. Atividades lúdicas e confecção de produtos com artes manuais para a exploração dos cinco sentidos e aflorar a criatividade**

Segundo o relato de um entrevistado, no mundo da criação tem que existir o trabalho com a “alma”, por isso a necessidade de trabalhos manuais para que a pessoa exercite e pratique suas habilidades intrínsecas, ou seja, é necessário reeducar, ver, sentir para agir. Segundo o entrevistado, que é professor universitário na área da moda, estilista e figurinista, a tecnologia é uma ferramenta que auxilia o processo criativo, mas nada é melhor que trabalhar com as mãos e usando a cabeça. E comenta que seus alunos no início das atividades manuais relutam muito, mas é necessário, pois vão perdendo o medo de se expor num processo criativo, e tal processo requer construir, reconstruir, pra chegar ao resultado final.

Ostrower (1996) afirma que, no formar, todo construir é um destruir. Mesmo que tenhamos uma ideia pré-concebida do que fazer, é na ação prática de construir o imaginado que alguns aspectos poderão não acontecer e esses limites suscitarão a busca de novas estratégias, desde que a pessoa encontre incentivos para persistir em seu ímpeto criador e efetuar sua concretização.

Para Pasinato (2007), o ato de criar, no ser humano, em qualquer tipo de expressão, exige que ele sinta, contemple, perceba, investigue, reflita, elabore e atue. O impulso criativo se manifesta como inovação frente à realidade. Está presente quando o homem sente vontade de alterar algo, quando existe a necessidade de se comunicar e expressar o seu ser.

### **2. Parques de diversão**

Com base na revisão bibliográfica deste estudo, no conteúdo das respostas dos entrevistados destaca-se a importância do enfrentamento do medo, encarando-o como desafio a ser ultrapassado e superado.

Tal questão ficou evidenciada no relato de um entrevistado quando sugeriu que empresas deveriam ter programação de trabalhos vivenciais aos colaboradores que são criativos para a experimentação de situações em que há a necessidade de enfrentar desafios e superá-los, sendo que o sentimento do medo os acompanha. Assim, sugeriu a vivência em parques de diversões, onde em brinquedos radicais é experimentado o medo.

Recomenda-se que tal vivência seja retomada para reflexões e análises dos colaboradores como processo de autoconhecimento e consequente reflexão sobre como encaram seus processos criativos diante de desafios a serem superados no ambiente de trabalho.

Segundo Toro (1987, p. 11), “a procura de si mesmo, denominada por Jung ‘Processo de individualização’, é uma aventura que dura toda a vida”. Fialho (2011, p. 71) corrobora dizendo que “o herói é aquele que liberta sua alma aprisionada na escuridão (na caverna) e busca a luz (o conhecimento de si)”.

#### 5.2.1.9 Reflexões a partir de aconselhamentos dos entrevistados

- **Seja amigo do seu medo!** Não o trate como um inimigo. O seu medo pode lhe ajudar. Então o medo não pode travá-lo ele pode lhe apontar caminhos também. Aproveite o medo para descobrir, para ir a locais que você ainda não foi. Corra pra frente!
- **Superação!** Sair de um ambiente conhecido e ir para o desconhecido.
- **Desenvolva o desapego!**
- **Desenvolva a coragem!**

Catmull (2014, p. 235) diz que “muitas vezes, as pessoas tentam superar o medo simplesmente repetindo o que funcionou no passado. O segredo está em usar nossas qualificações e nosso conhecimento não para duplicar, mas para inventar”.

### 5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Ao final da construção deste trabalho, não se tem a pretensão de apresentar os resultados da pesquisa como verdade absoluta, portanto, se faz necessária a sua continuidade em trabalhos futuros.

Apesar de avanços significativos desenvolvidos teoricamente e empiricamente neste trabalho sobre os efeitos do medo no processo criativo, o conceito do medo ainda é um território relativamente desconhecido, especialmente sobre sua influência nos processos e desempenho de grupos que trabalham com criatividade e inovação.

As sugestões apontadas exigem mudanças no comportamento e na cultura das pessoas, mas, sobretudo no contexto organizacional, pois sendo os colaboradores capital intelectual organizacional, se faz necessário que sejam estimulados na sua singularidade a expressar seu talento em um ambiente interno, como práticas vivenciais que favoreçam o autoconhecimento com a presença de incentivos e desafios para que, assim, a criatividade possa florescer.

Por isso, recomenda-se, para futuras pesquisas e aplicações:

- Reaplicar a presente pesquisa a partir de um maior grupo de pessoas que trabalham em grupos criativos, inseridos em um contexto social mais amplo e em diversas áreas de atuação, seja em empresas privadas, organizações públicas, organizações empreendedoras e outros seguimentos da sociedade;
- Avaliar as recomendações estabelecidas neste trabalho, como instrumento de desenvolvimento, de capacitação e de qualificação de colaboradores e lideranças em organizações de quaisquer seguimentos de negócios;
- Aprofundar pesquisas sobre as recomendações estabelecidas visando o autoconhecimento e consequente enfrentamento do medo nos processos criativos;
- Realizar estudos e aplicações de outras técnicas e ferramentas para o despertar da criatividade e enfrentamento do medo;
- Diagnosticar as condições que dificultam a adoção de gestão do conhecimento nas organizações de uma maneira geral, principalmente a questão do medo nos processos de compartilhamento e disseminação do conhecimento;
- Iniciativas associadas à geração de ideias, ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento

profissional e pessoal do colaborador por meio da criação de ambientes que estimulem a criatividade;

- Desenvolver uma base de dados e de conhecimentos nas organizações que possuem grupos criativos, para armazenamento de trabalhos e processos criativos com o objetivo do compartilhamento das melhores práticas, favorecendo o conhecimento dos colaboradores recém-contratados na organização;
- Pesquisas sobre o clima organizacional e os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores quanto à falta de confiança e falta de liberdade de expressão;
- Aprofundar a questão do medo como fator limitante para o processo criativo, ou seja, como o medo influencia o trabalho de maneira inibidora;
- E por fim, estudos devem ser realizados sobre o medo enquanto fator que impulsiona ou facilita o despertar da criatividade.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S.. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 1996.
- ANDRADE, M. M. de.. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMATO NETO, J.. **Organização e motivação para produtividade**. São Paulo: FCAV/ EPUSP, 2005.
- AMABILE, T. M.. **The social psychology of creativity**. New York: Springer, 1983.
- ASSMANN, H.. **Paradigmas educacionais e corporeidade**. 3. ed. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1995.
- BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.
- BARREIRA, D. D.; NAKAMURA, A. P.. Resiliência e a autoeficácia percebida: articulação entre conceitos. **Aletheia**, Canoas, n. 23, p. 75-80, 2006.
- BARON, R. A.; TANG, J.. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 49-60, 2011.
- BASSI, L.; MCMURRER, D.. Maximize seu retorno sobre o pessoal. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 85-93, mar. 2007.
- BENNIS, W.. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTALANFFY, L.. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BHATT, G. D.. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n.1, p. 68-75, 2001.

BOOG, G.; BOOG, M.. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M.. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BROWN, T.. **Design Thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, E. M.. **Empreendedorismo tecnológico na Educação:** vivências empreendedoras. Florianópolis: UFSC, jul/2001.

CAMPOS, C. J. G.. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004.

CAPRA, F.. **As conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARNEIRO, C.; MACIEL, C.. **Diálogos criativos entre a Arteterapia e a Psicologia Junguiana.** Rio de Janeiro: WAK Editora, 2012.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, M.; SILVA, D. C.. A inter-relação gestão por processos e gestão do conhecimento promovendo a criatividade organizacional. I CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Anais do... 5º KM Brasil**, 2006.

CATMULL, E.. **Criatividade S.A.:** superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

CERNE, M.; JAKLIC, M.; SKERLAVAJ, M.. Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. **Leadership**, v. 9, n. 1, p. 63-85, 2013.

CHIZZOTI, A.. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2010.

DALLA VECCHIA, A. M.. Aspectos da metodologia em Biodanza. **Pensamento Biocêntrico**. Revista eletrônica. n.1, 2005. Grupo de pesquisa CNPq Teia da Vida.

Disponível

em:

[http://www.pensamentobiocentrico.com.br/content/ed01\\_art01.php](http://www.pensamentobiocentrico.com.br/content/ed01_art01.php)>.

Acesso em: 15 mar. 2015.

DALKEY, N; HELMER, O.. An experimental application of the Delphi Method to the use of experts. **Management Science**, v. 9, n. 3, p. 458-467, 1963.

DAVENPORT, T. H.. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVIS, G. A.; KOGAN, N.; SOLIMAN, A. M.. The Qatar creativity conference: Research and recommendations for school, family, and society. **Journal of Creative Behavior**, v. 33, n. 3, p. 151-166, 1999.

DAZZA, R. P.. Gestão do Conhecimento versus Gestão das Habilidades Criativas nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92, 2003.

DE MASI, D.. **A Emoção e a Regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

DIAS, A. J.; TISCOSKI, G. P.; BRUHL, R. G. K.. As marcas de um empreendedor: um estudo de caso no segmento de farmácias magistrais. *In*: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B.. **Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações**. Florianópolis: Pandion, 2012.

DILTHEY, W.. **Introduzione alle scienze dello spirito: ricerca di un fondamento alle scienze della società e della storia**. Turim: Paravia, 1949.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DSM-IV-TR. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. 4. ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ERICKSON, T. J.; GRATTON, L.. O que significa trabalhar aqui. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 76-84, mar. 2007.

ESTÉS, C. P.. **Mulheres que correm com os lobos**: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

FELICIANO, A. M.. **Extensão Rural**: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento. 2013. 363f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2013.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIALHO, F. A. P.. **Uma escola para os magos de amanhã**: um ser interdisciplinar, aberto ao diálogo. Pinhais: Editora Melo, 2011.

FIALHO, F. A. P.; FIALHO, G. L.. Organizações: uma visão romântica e ingênua? **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis, Edição Esp. Temática, p. 17-35, 2000.

FIALHO, F. A. P.; SPANHOL, G. K.. A importância da educação a distância para a educação corporativa. **Revista Diálogo Educacional**, v. 8, n. 24, p. 405-415, 2008.

FIELD, A.. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2009.

FOSSARI, I. M.. **Oficina com jogos teatrais**: instrumento auxiliar na ressignificação das relações interpessoais do Profissional da Saúde. 1999. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 1999.

FOSSARI, C. L. et al.. Vivências e jogos teatrais como suporte a processos de desenvolvimento das características empreendedoras. *In*:



LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; TORQUATO, M.. **Vivenciando o caminhar de empreendedores: da trajetória de vida ao sucesso do negócio**. 1. ed., Florianópolis: Pandion, 2015.

FREIRE, P.. **Educação como prática da liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, P.. **Extensão ou Comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 4. ed., 1979.

FREITAS JUNIOR, V. et al.. Criatividade e Inovação tecnológica: uma análise bibliométrica. *In*: ULBRICHT, V. R. et al.. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GLASSNER, B.. **Cultura do medo**. São Paulo: Francis, 2003.

GONZÁLEZ-GÓMEZ, H. V.; RICHTER, A. W.. Turning shame into creativity: the importance of exposure to creative team environments. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 126, p. 142–161, 2015.

GRAMIGNA, M. R. M.. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron, 1993.

GROTH, J. C.; PETERS, J.. **What Blocks Creativity?** a managerial perspective. blackwell publishers Ltd 1999. Cowley Road, Oxford OX4 and 350 Main St, Malden, USA, 1999.

HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P.. Innovation for Inclusive Business: entrepreneurial bricolage in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743-784, 2012.

HEIDEGGER, M.. **Ser e tempo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

HIGGINS, S.. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. 2008. Disponível em: <<http://www.mrc-bsu.cam.ac.uk/cochrane/handbook500/>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

IAMAMOTO, M. V.. **O Serviço Social na contemporaneidade:** trabalho e formação profissional. São Paulo: Cortez, 1998.

ICHIJO, K.. Da administração a promoção do conhecimento. *In:* NONAKA, I; TAKEUCHI, H.. **Gestão do conhecimento:** infraestrutura, pessoas, tecnologias. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 118-141.

IORIO, M. A.. **Jung e Moreno:** uma aproximação. Correlações entre catarse de integração e integração de complexo à consciência. 2002. Monografia. Federação Brasileira de Psicodrama (FEBRAP). São Paulo, 2002.

KAUFMAN, J. C.; KAUFMAN, S. B.; LICHTENBERGER, E. O.. Finding Creative Potential on Intelligence tests via divergent production. **Canadian Journal of School Psychology**, v. 26, n. 2, p. 83-106, 2011.

KELLEY, T.; KELLEY, D.. **Confiança criativa:** libere sua criatividade e implemente suas ideias. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

KNELLER, G. F.. **A arte e a ciência da criatividade.** 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.

KOUDELA, I. D.. **Jogos teatrais.** São Paulo: Perspectiva, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAPOLLI, J. ; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, E. M.. Formação Empreendedora. *In:* \_\_\_\_\_. **Ações Empreendedoras.** 1. ed., Florianópolis: Pandion, 2014.

LEITE, M. S. A.. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos.** 2004. 420f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

LINSTONE, H.; TUROFF, M.. **The Delphi Method: techniques and applications.** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.

LUKERSMITH, S.; BURGESS-LIMERICK, R.. The perceived importance and the presence of creative potential in the health professional's work environment. **ERGONOMICS**, v. 56, n. 6, p. 922-934, 2013.

MACEIKA, A.; ZABIELAVIČIENĖ, I.. The creativity of innovation team. Business: Theory and Practice. 8th International DAAAM Baltic Conference, **Anais....**, p. 530-535, 2012.

MACHADO, E. V.. **Criatividade e Inovação: um estudo de caso em uma Empresa de Base tecnológica**, 2014. 152f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2014.

MACHADO, E. V.; TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M.. Knowledge and Expression of Human Talents to the Process of Innovation in Technology-Based Companies. **International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS**, Paquistão, v. 14, n. 5, 2014.

MANZINI, E. J.. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

MARTINO, J. P.. **Technological Forecasting for Decision Making**. North Holland/New York/Amsterdam/Oxford, 1983.

MATURANA, H.. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, M.C. de S.. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MENDES, K. D. S. et al.. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto e contexto em enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4. out./dez., 2008.

MERLEAU-PONTY. M.. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MICHELMAN, P.. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. *In: HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. (Série Gestão orientada para resultados).

MLADKOVA, L.. Knowledge Management Knowledge Workers. CONFERENCIA. 3ª CONFER. EUR. SOBRE CAPITAL INTELECTUAL: Univ Nicosia, Nicósia, **Anais** da... p. 260-67 Chipre Dados, p. 18-19, 2011.

MUELLER, J. S.; MELWANI, S. ; GONCALO, J. A.. the bias against creativity: why people desire but reject creative ideas. **Psychological Science**, v. 23, n. 1, p. 13-17/30, 2012.

MINAYO, M. C. de S.. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MORIN, E.. **O Método 6: Ética.** Tradução de Juremir Machado Silva. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, E.. **Introdução ao pensamento complexo.** 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H.. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I; KONNO, N.. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NÓBREGA JÚNIOR, C. L.. **Coordenador de projetos de edificações: estudo e proposta para perfil, atividades e autonomia.** 2012. Tese. (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

NUNES, A. V. de L. et al. **Análise de conteúdo: olhar da técnica sobre o preconceito racial no Brasil.** 2008. Disponível em: <[http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo.php?codigo=A0443](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0443)>. Acesso em: 20 fev. 2015.

OETTINGEN, G. et al.. Mental contrasting turns positive feedback on creative potential into successful performance. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 5, p. 990-996, 2012.

OKE, A. et al.. Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: the roles of environmental uncertainty and innovation performance. **Decision Sciences**, A Journal of the Decision Sciences Institute, v. 43, n. 2, p. 273-302, 2012.

OLIVEIRA, Z. M. F.. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 27, n. 1, p. 83-92, 2010.

OSTROWER, F.. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10 ed. Campinas: Papirus, 2004.

PASINATTO, S.. **Criatividade e Biodanza®**: a trama que qualifica as relações entre crianças. 2007, 123f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

PAULA, A.. **Fatores críticos de sucesso hierarquizados para cursos superiores na modalidade de educação a distância**. 2014. 260 f. Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2014.

PAVÃO, A. M. B.. **O princípio da autodeterminação no Serviço Social**: visão fenomenológica. São Paulo: Cortez, 1981.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A.. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

PEREIRA, R. A.. **As cenas temidas do psicoterapeuta iniciante**: a construção do papel profissional do psicoterapeuta. São Paulo: Ágora, 2011.

PIFFER, D.. Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research *Thinking. Skills and Creativity*, v. 7, n. 3, p. 258-264, 2012.

PHILIPPINI, A.. **Cartografias da coragem**: Rotas em Arte Terapia. Rio de Janeiro: Pomar, 2000.

PINCHOT, G.. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

\_\_\_\_\_. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POLANYI, M.. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POPE, R.. **Creativity**: theory, history, practice. London: Routledge, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

RAMOS, B. M. S.; RAMOS, M. C. L.. Criatividade como Diferencial nas Organizações do Conhecimento. *In*: ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O.. **Criatividade e conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2010.

RAMALHO, C. M. R.. **Psicodrama e dinâmica de grupo**. São Paulo: IGLU, 2011.

REIS, A. C.. **A dança da vida**: a experiência estética da Biodança. 2012. 155 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2012.

RENZL, B.. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. **Omega**, v. 36, n. 2008, p. 206-220, 2006.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

RISO, D. R.; HUDSON, R.. **A Sabedoria do Eneagrama**. Guia completo psicológico e espiritual dos nove tipos de personalidade. São Paulo: Cultrix. Ltda., 2015.

ROWLEY, J.. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163–180, 2007.

RUNCO, A. M.. **Creativity, theories and themes**: research, development, and practice. San Diego: Elsevier, 2007.

SACKMAN, H.. **Delphi Critique**. São Paulo: Lexington Books, 1975.

SADOCK, B. J.; SADOCK, V. A.. **Compêndio de Psiquiatria**: ciência do comportamento e psiquiatria clínica. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C.. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANTOS, N.. **Anotações de aula. Disciplina**. Fundamentos de Gestão do Conhecimento, Aula 03. Ambiente para a Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2009.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J.. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008.

SANTOS, I. E.. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7. ed. revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.

SCHMITZ, A. F.; LAPOLLI, P.C.; BOTELHO, M.. Gestão Empreendedora da Inovação como Apoio ao Crescimento Organizacional. In: LAPOLLI, É. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.). **Gestão empreendedora da inovação**: aspectos fundamentais. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 1).

SCHREIBER, G. et al.. **Knowledge Engineering and Management: the common KADS methodology**. Massachusetts: MIT Press, 2002.

SERVIN, G.. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, July, 2005.

SETIADI, N. J. et al.. Assessing creativity skill development in art and design among undergraduate students: Implementing creative potential simulation software to capture creativity-relevant personal characteristics. INTERNATIONAL CONFERENCE ON TEACHING, ASSESSMENT AND LEARNING FOR ENGINEERING, TALE 2013 6654444, **Anais**. p. 268-272, 2013.

SILVA TORQUATO, M.. **Socioterapia: um caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Florianópolis: Pandion, 2008.

\_\_\_\_\_. **A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso**. 2010. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal da Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2010.

SINZATO, C. I. P.. **Conheça-te a ti mesmo: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes**. 2007. 173 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2007.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J.. The Delphi Method for Graduate Research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 1-22, 2007.

SOEIRO-DE-SOUZA, M. G. et al.. Creativity and executive function across manic, mixed and depressive episodes in bipolar I disorder. **Journal of Affective Disorders**, v. 135, n. 1, p. 292-297, 2011.

SOLER, H. H.; ARIAS, R. M.; PIZARRO, M. A.. **Estatística aplicada a la investigación lingüística**. Madrid: Eos Universitaria, 2011.



SOUZA, E. B.. **O Retorno do Velado**: radicalidade filosófica e autoconhecimento como fundamentos da Educação libertadora. 2010. 111f. Tese (Doutorado). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2010.

SOUZA-FILHO, P. G. de S.; ALENCAR, E. M. L. S.. Habilidades de pensamento criativo em crianças institucionalizadas e não institucionalizadas. **Rev. Estudos de Psicologia**, PUC-Campinas, v. 20, n. 3, p. 23-35, 2003.

SPOLIN, V.. **Jogos Teatrais na sala de aula**: um manual para o professor. São Paulo: Perspectiva, 2010.

STEIN, M. L.. **Stimulating creativity**. New York: Academic Press, 1974.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do Conhecimento e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/>>. Acesso em: 29 maio 2009.

TEZZA, M. C. M. da S.. **Metodologia Socioterápica**: um processo para o despertar da consciência. Curitiba: A Consciência Centro de Socioterapia Consultoria, 2004.

TIERNEY, P.; FARMER, S. M.. Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time, **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 2, p. 277-293/ 39, 2011.

TORO, R.. **Projeto Minotauro**. Biodança. São Paulo: Editora Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. **Biodanza**. São Paulo: Editora Olavobrás/EPB, 2002.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Biodanza®** - coletânea de textos. Chile: revisão, 2003.

TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M.. A Socioterapia e o despertar da criatividade: um caminho para o processo de inovação em organizações de base tecnológica. XV CONGRESSO LATINO-IBERO AMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA – ALTEC, 2013. **Anais**. Políticas e Gestão de Ciência e Tecnologia nos espaços Latino-Iberoamericanos. Cidade do Porto/ Portugal, 2013.

TORQUATO, M.; MACHADO, E. V.; FELICIANO, A. M.. Inovação aberta: processo que possibilita o despertar criativo. *In*: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.). **Gestão empreendedora da inovação aspectos fundamentais**. 1. ed., Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 1).

TORQUATO, M. M.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, E.. A contribuição da criatividade para o processo de inovação. *In*: ULBRICHT, V. R. et al.. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

TORRANCE, E. P.; MOURAD, S.. **Creativity**: its educacional implications. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt, 1981.

TRAN, V.. **The role of emotional climates of joy and fear in team creativity and innovation**. Centre Emile Bernheim Research institute in Management Sciences/ Solvay brussels School Economics & Management, 2010.

TRANSFIELD, D. et al.. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, **British Journal of Management**, v. 14, p. 207–222, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.. Criatividade, Mitologia e Hemisférios Cerebrais. *In*: ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O.. **Criatividade e conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2010.

URSI, E. S.; GAVÃO, C. M.. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: Revisão Integrativa da Literatura. **Latino-am Enfermagem**, v. 14, n. 1, p. 124-31. Jan./fev. 2006.

URRUTIGARAY, M. C.. **Arteterapia**: a transformação pessoal pelas imagens. 3 ed. Rio de Janeiro: Wak, 2006.

VALLADARES, A. C. A.. **Arteterapia com crianças hospitalizadas**. 2003. 258f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

VIANNA, M. et al.. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.

VILAS - BOAS, G.. O Minotauro e os labirintos contemporâneos, *In*: AMARAL, A. L. et al.. (org.). **Cadernos de literatura Comparada 8/9**: Literatura e identidade. Porto: Instituto de Literatura Comparada Margarida Losa, 2003.

VICENTE, L.B.. **Psicodrama**: transferência e contratransferência. *Análise Psicológica*, v. 2, n. XXIII, p. 79-83, 2005.

WEBER. M.. **Considerazioni intermedie**: il destino dell'Occidente. Roma: Armando, 1995.

WIIG, K. M.. Knowledge Management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 06-14, 1997.

WILLERDING, I. A. V. et al.. O despertar criativo: vivência como alicerce para o desenvolvimento do brainstorming nos processos de negócio. **Anais. CRIABRASILIS** - Associação Brasileira de Criatividade de Inovação/São Paulo. Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2011.

WILLERDING, I. A. V.; TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M.. Gestão da inovação: análise em uma organização na área da construção civil de Santa Catarina. *In*: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - XI CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ISSN 2179-5967. São Paulo, 2014.

WIDENFEL, B. M. et al.. Translation and Cross-Cultural Adaptation of Assessment Instruments Used in Psychological Research With Children and Families. **Clinical Child and Family Psychology Review**, v. 8, p.135-147, 2005.

WILLERDING, I. A. V.. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A.. Delphi: Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 1, n. 12, 2º trimestre/2000.

XINQING, S. et al.. Research on the Competitiveness of Knowledge-Based Workers in Knowledge-Based Organization. **Anais. PROCEEDINGS OF THE 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION & MANAGEMENT**. China, 2010.

ZENG, L.; PROCTOR, R. W.; SALVENDY, G.. Creativity in ergonomic design: a supplemental value-adding source for product and service development. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 52, p. 503-525, 2010.

## APÊNDICES



**APÊNDICE A**  
**REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**





## 1 . REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão integrativa da literatura é composta pela revisão sistemática e pela pesquisa bibliográfica. É um método de pesquisa que tem como objetivo identificar e avaliar as evidências disponíveis sobre o tema proposto. Ursi e Gavão (2006, p. 126) consideram que a revisão integrativa da literatura é "um dos recursos da prática baseada em evidências, a qual possibilita a síntese e a análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado".

Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 133) corroboram dizendo que:

A revisão integrativa pode ser considerada, portanto, um método para o desenvolvimento da revisão da literatura no campo organizacional. Este procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado, além de permitir a obtenção de informações que possibilitem aos leitores avaliarem a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão.

### 1.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura é fundamental no processo de pesquisa, pois contribui para elucidar o tema, proporcionar melhor definição do problema de pesquisa e colabora na análise e discussão dos resultados da pesquisa, bem como determina o que já existe sobre o tema, quais as lacunas existentes e onde se encontram os principais entraves teóricos ou metodológicos.

Para Transfield et al. (2003), Sampaio e Mancini (2007), Mendes et al. (2008) e Higgins (2008), a revisão sistemática da literatura, por intermédio da reunião de artefatos empíricos, previamente enquadrados segundo critérios de escolha, assegura resultados confiáveis de redução da realidade pesquisada, obtidos por método científico transparente. Permite, assim, apresentar resultados conflitantes

e/ou coincidentes e identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

Para a execução da Revisão Sistemática da Literatura, torna-se necessário seguir as etapas relacionadas:

### **1.2.1 Identificação do Tema, Formulação da Pergunta de Pesquisa e das Palavras-Chave**

Foram utilizadas estratégias de busca para obtenção de resultados que poderiam se ajustar ao tema em questão, tais como relevância, estado da arte e possíveis hiatos.

Com base na ideia central e na pergunta de pesquisa, definiram-se as palavras-chave que permitiram localizar produções científicas correspondentes ao tema em questão. Como palavras-chave, foram definidas: Potencial Criativo, Criatividade e Conhecimento. Tais palavras foram traduzidas para o idioma inglês, as traduções foram idiomáticas. O resultado de tal tradução gerou as palavras: *Creative potential*, *creativ\** e *knowledge*.

### **1.2.2 Identificação e Justificativa das Bases de Dados Consultadas e dos Filtros Realizados na Pesquisa**

Optou-se por pesquisar as bases de dados da *Scopus* e *Web of Science*, por serem estas bases de dados multidisciplinares e consideradas as maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica revisada por pares, a sua atualidade e por possibilitarem levantamento por palavras-chave, resumo e títulos.

A busca de produção intelectual foi por meio das palavras-chave aplicadas ao título, ao resumo e às palavras-chave. Como filtro, determinaram-se as áreas de conhecimento mais relevantes para a pesquisa: Ciências Sociais (Social Sciences); Psicologia (Psychology); Negócios (Business), Gestão Empresarial e Contabilidade (Management and Accounting); Multidisciplinar (Multidisciplinary); Ciências da Decisão (Decision Sciences) e Indefinida (Undefined), bem como um recorte temporal, dos cinco últimos anos de publicação, isto é, registros de 2011 a 2015. Ao final dessa etapa, como último filtro, foram selecionados os dez registros mais relevantes e os dez mais citados nas respectivas bases de dados.

### 1.2.3 Análise Bibliográfica

Delimitada a produção intelectual, iniciou-se o mapeamento dos resumos, foram selecionados os resumos relevantes para o estudo desejado e os não relevantes foram descartados. Foi realizada leitura de todos os resumos de cada produção intelectual recuperada, e selecionados os estudos que serviram de base para o estabelecimento do estado da arte do tema pesquisado. A leitura da seleção dos resumos demonstrou a importância do presente trabalho, bem como, contribuiu para a identificação de um hiato de conhecimento com natural ajuste e limitação do escopo da pesquisa, favorecendo, assim, a reflexão, questionamento e encaminhamento à ampliação do conhecimento no título funcional proposto.

### 1.2.4 Identificação dos estudos pré-selecionados e delimitados na análise bibliográfica

#### 1.2.4.1 Pesquisa na base de dados *SCOPUS*

Iniciou-se a busca com a palavra-chave *creative potential* (Potencial Criativo) no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultados, foram encontrados

**27.834 registros.**

Utilizando o primeiro filtro, relacionado às áreas relevantes à pesquisa, foram encontrados **9.852 registros**, ou seja: Social Sciences (5.422); Business, Management and Accounting (2.922); Psychology (2.735); Decision Sciences (392); Multidisciplinary (385) e Undefined (43). Foi realizado um segundo filtro quanto à temporariedade, e foram encontrados **4.569**. Assim, verificaram-se os anos de publicações e respectivo número de registros para a palavra-chave *creative potential* conforme Quadro 1. Observou-se, também, que o primeiro artigo foi publicado em 1976.

**Quadro 1** - Ano de publicação e respectivo número para a palavra-chave *creative potential*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2015	111
2014	941
2013	1.227
2012	1.255
2011	1.035
<b>Total</b>	<b>4.569</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicação com a palavra-chave *creative potential*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO SELECIONADA
2015	01
2014	05
2013	02
2012	02
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionaram-se quatro publicações para estudos futuros, conforme Quadro 3.

**Quadro 3** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2015	01
2014	02
2013	01
<b>Total</b>	<b>04</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 mais citados, conforme Quadro 4.

**Quadro 4** - Resultado dos dez registros mais citados em publicação com a palavra- *creative potential*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO SELECIONADA
2012	03
2011	07
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionaram-se cinco publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2012	02
2011	03
<b>Total</b>	<b>05</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com a palavra-chave criatividade no título, no resumo e nas palavras-chave. Para ampliar o campo de pesquisa, foi realizada a tradução idiomática da palavra-chave, no que se refere às possíveis formas de escrita. Como resultado da tradução, geram-se as palavras: *creativity*; *creative*, e a busca foi realizada com a palavra **creativ\***. Como resultados, foram encontrados **86.292** registros, sendo encontrado o primeiro registro do ano de 1880 intitulado "SPA. Whately: certezas históricos criativas para o hlstort cedo of America" (Carta), sem registro de resumo.

Outro fato observado é que, ao longo dos anos, as publicações sobre criatividade foram aumentando, mas foi a partir da década de 1990 que houve um aumento significativo de publicações, conforme Quadro 6.

**Quadro 6** - Ano de publicação e respectivo número para a palavra-chave *creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2015	575
2014	6.663
2013	8.522
2012	7.949
2011	7.465
2010	6.925
2009	5.916
2008	4.965
2007	4.181
2006	3.731
2005	3.692
2004	2.619
2003	2.135
2002	1.734
2001	1.498
2000	1.403
1999	1.358
1998	1.233
1997	1.167
1996	1.160
1995	747
1994	676
1993	648
1992	598
1991	579

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa tais como, Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences, Psychology, Multidisciplinary e Undefined e excluindo as demais, foram encontrados **24.077 registros**. Observou-se que houve 04 documentos publicados em 1942.

Foi realizado um segundo filtro quanto à temporariedade, em que foram verificados os artigos dos últimos cinco anos (2011 a 2015) e

foram encontrados **8.310 registros**. Portanto, verificou-se o número de publicações e respectivo ano, conforme Quadro 7.

**Quadro 7** - Ano de publicação e respectivo número para a palavra-chave *creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2015	148
2014	1.616
2013	2.182
2012	2.307
2011	2.057
<b>Total</b>	<b>8.310</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, conforme Quadro 8.

**Quadro 8** - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicação com a palavra-chave *creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2015	02
2014	04
2013	03
2011	01
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionaram-se apenas duas publicações para estudos futuros, conforme Quadro 9.

**Quadro 9** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2015	02
<b>Total</b>	<b>02</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, conforme Quadro 10.

**Quadro 10** - Resultado dos dez registros mais citados em publicação com a palavra-chave *creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2012	04
2011	06
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionaram-se duas publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2011	02
<b>Total</b>	<b>02</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Para dar maior amplitude na busca por artigos que envolvem o tópico de criatividade e por se entender que conhecimento está implícito no processo de criatividade, continuou-se a busca com a palavra-chave *knowledge* (conhecimento) no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultados, foram encontrados **1.227.395** registros.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa tais como, Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences, Psychology, e Multidisciplinary, e excluindo as demais, foram encontrados **130.944** registros. Foi realizado um segundo filtro quanto à temporariedade. Foram encontrados **40.543** registros. Observou-se que houve 04 publicações em 1875 (sem resumos).

Assim, verificaram-se os anos de publicações e respectivo número de registros para a palavra-chave *knowledge*, conforme Quadro 12.



**Quadro 12** - Número de publicações e respectivo ano para a palavra-chave *knowledge*

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS</b>
2015	992
2014	8.732
2013	10.350
2012	9.794
2011	10.675
<b>Total</b>	<b>40.543</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, conforme Quadro 13.

**Quadro 13** - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicação com a palavra-chave *knowledge*

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO</b>
2013	1
2012	3
2011	6
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionaram-se duas publicações para estudos futuros, conforme Quadro 14.

**Quadro 14** - Seleção de artigos para futuros estudos

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS</b>
2012	01
2011	01
<b>Total</b>	<b>02</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 mais citados, porém foram descartados, pois não estavam de acordo com os objetivos da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave ***creative potential*** (potencial criativo) AND ***creativ\**** (criatividade). Como resultados, foram encontrados **5.689** registros.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas apresentadas relevantes à pesquisa tais como, Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences, Psychology, Multidisciplinary e Undefined e excluindo as demais, foram encontrados **1.648 registros**. Assim, foram encontrados: Business, Management and Accounting (352) Social Sciences (907); Psychology (347); Decision Sciences (64) Multidisciplinary (193) e Undefined (31).

Foi realizado um segundo filtro quanto à temporariedade, sendo que a prioridade na pesquisa são os últimos cinco anos (2011 a fevereiro de 2015) foram encontrados **660** registros. Assim, verificou-se os anos de publicações e respectivo número de registros para o cruzamento das palavras-chave ***creative potential AND creativ\****, conforme Quadro 15.

**Quadro 15** - Ano de publicação e respectivo número para as palavras-chave ***creative potential AND creativ\****

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS</b>
2015	31
2014	144
2013	158
2012	173
2011	154

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, conforme Quadro 16.

**Quadro 16** - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicação com as palavras-chave *creative potential* AND *creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2014	03
2013	04
2012	01
2011	02
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, escolheram-se duas publicações para estudos futuros, porém selecionou-se uma apenas, pois a outra já havia sido selecionada na palavra chave "*creative potential*", conforme Quadro 17.

**Quadro 17** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2012	01
<b>Total</b>	<b>01</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, porém foram descartados, pois não estavam de acordo com os objetivos da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creative potential* (potencial criativo) AND *knowledge* (conhecimento). Como resultados foram encontrados **845** registros.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas apresentadas relevantes à pesquisa, tais como, Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences, Psychology, Multidisciplinary e Undefined e excluindo as demais, foram encontrados **248** registros. Assim, foram encontrados: Business, Management and Accounting (72); Social Sciences (143); Psychology (32); Decision Sciences(25) Multidisciplinary (11) e Undefined (7).

Foi aplicado um segundo filtro quanto à temporariedade, pois a prioridade na pesquisa são os últimos cinco anos (2011 a fevereiro de 2015), e foram encontrados **102** registros. Assim, verificaram-se os anos de publicações e respectivo número de registros para o cruzamento das palavras-chave *creative potential AND knowledge*, conforme Quadro 18.

**Quadro 18** - Ano de publicação e respectivo número para as palavras-chave *creative potential AND creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2015	04
2014	20
2013	28
2012	19
2011	31

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, não foram selecionados os registros mais relevantes, pois não estavam de acordo com o interesse da pesquisa.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, porém não foram selecionados por não estarem de acordo com os interesses da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creativ\** (criatividade) AND *knowledge* (conhecimento) Como resultados foram encontrados **10.285** registros.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas apresentadas relevantes à pesquisa tais como, Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences, Psychology, e Undefined e excluindo as demais, foram encontrados **2.909** registros. A área Multidisciplinary não foi apresentada. Assim, foram encontrados: Social Sciences (01); Psychology (02); Decision Sciences (01) e Undefined (01).

Foi realizado um segundo filtro quanto à temporariedade, já que a prioridade na pesquisa são os últimos cinco anos (2011 a fevereiro de 2015) foram encontrados **1.186**. Assim, verificou-se o ano de publicação e respectivo número de registros para o cruzamento das palavras-chave *creativ\* AND knowledge* conforme Quadro 19. Observou-se, também, que o primeiro artigo foi publicado em 1976.

**Quadro 19** - Ano de publicação e respectivo número para a palavra-chave *creativ\* AND knowledge*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2015	27
2014	278
2013	290
2012	292
2011	299

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, conforme Quadro 20.

**Quadro 20** - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicação com a palavra-chave *creativ\* AND knowledge*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2015	01
2014	05
2013	02
2012	02
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionaram-se duas publicações para estudos futuros, conforme Quadro 21.

**Quadro 21** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2015	02
<b>Total</b>	<b>02</b>

Fonte: *Scopus*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, porém não foram encontrados conforme interesse da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creative potential AND creativ\* AND knowledge*. Como decorrência, foram encontrados cinco resultados, porém não estavam de acordo com os interesses da pesquisa.

#### 1.2.4.1a Seleção dos Registros quanto à Aderência à Tese

Para uma melhor visualização da revisão sistemática da literatura realizada na Base de Dados *SCOPUS*, utilizou-se, como critério, o mapeamento da produção intelectual relevante e registros dos resumos analisados. Todos os abstracts foram lidos e muitas produções foram descartadas por não serem de interesse da pesquisa.

O relatório quantitativo dos resultados dos estudos que formaram a produção intelectual selecionada e que serão utilizados na pesquisa encontra-se no Quadro 22.

**Quadro 22** - Resultado da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus*

<b>Base de Dados</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Nº de Artigos Analisados para a Coleta dos Dados</b>	<b>Nº de Artigos Selecionados para a Coleta de Dados</b>
<i>Scopus</i>	<i>Creative potential</i>	20	09
	<i>Creativ*</i>	20	04
	<i>knowledge</i>	10	02
	<i>Creative potential AND Creativ*</i>	10	01
	<i>Creative potential AND knowledge</i>	00	00
	<i>Creativ* AND knowledge</i>	20	02
	<i>creative potential AND Creativ* AND knowledge</i>	00	00
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>18</b>

Fonte: Produzido pela autora a partir da revisão sistemática de literatura, em fevereiro de 2015.

Dos 80 artigos analisados para a coleta dos dados, foram selecionados 18 artigos. Tais resultados, valendo-se dos autores das

principais citações, serviram de ponto de partida para a fundamentação teórica.

#### 1.2.4.2 Pesquisa na Base de Dados *Web of Science*

Para sustentar ainda mais o grau de ineditismo do tema estudado, procurou-se realizar a busca na Base de Dados *Web of Science*, por ser uma base de dados altamente reconhecida. Assim, buscou-se, também, pesquisar os registros pelas áreas de interesse, temporalidade e grau de relevância.

Iniciou-se a busca com a palavra-chave *creative potential* (Potencial Criativo) no título. Para ampliar o campo de pesquisa tentou-se a tradução idiomática da palavra-chave, no que se refere às possíveis formas de escrita, porém não se obteve êxito. Como resultados, foram encontrados **47** registros. Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa tais como, Psychology, Social Sciences other topics, Sociology e Communication e excluindo as demais, foram encontrados **14 registros**. Tais registros foram selecionados pelos últimos cinco anos (2011 a fevereiro de 2015).

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de *Web of Science*, conforme Quadro 23.

**Quadro 23** - Resultado dos dez registros mais relevantes em publicação com a palavra- *creative potential*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2015	01
2014	04
2013	02
2012	03
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionou-se apenas uma publicação para estudos futuros, conforme Quadro 24.

**Quadro 24** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2012	01
<b>Total</b>	<b>01</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, conforme Quadro 25.

**Quadro 25** - Resultado dos dez registros mais citados em publicação com a palavra- *creative potential*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO
2014	01
2013	02
2012	05
2011	02
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos abstracts, selecionou-se apenas uma publicação para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 26.

**Quadro 26** - Seleção de artigos para futuros estudos

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2013	01
<b>Total</b>	<b>01</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015

Continuou-se a busca com a palavra-chave criatividade no título, no resumo e nas palavras-chave. Para ampliar o campo de pesquisa, foi realizada a tradução idiomática da palavra-chave, no que se refere às possíveis formas de escrita. Como resultado da tradução, geraram-se as palavras: *creativity*; *creative* e a busca foi realizada com a palavra **creativ\***. Como resultados, foram encontrados **6.880 registros**.



Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa tais como Psychology, Sociology e Behavioral Sciences e excluindo as demais, foram encontrados **1.352 registros**.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, foram selecionados dez registros mais relevantes na Base de Dados *Web of Science*, porém, não foram encontrados artigos relevantes para a pesquisa.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados e foram selecionados 03 artigos para trabalho futuro, conforme Quadro 27.

**Quadro 27** - Ano de publicações e respectivo número para a palavra-chave *creativ\**

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2012	01
2011	02
<b>Total</b>	<b>03</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015.

Para dar maior amplitude na busca por artigos que envolvam o tópico de criatividade e por se entender que conhecimento está implícito no processo de criatividade, continuou-se a busca com a palavra-chave ***knowledge*** (conhecimento) no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultados, foram encontrados **37.025 registros**.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa, tais como Psychology, Sociology, Social Sciences other Topics e Behavioral Sciences, e excluindo as demais, foram encontrados **6.712 registros** equivalentes aos anos de 2011 a 2015.

Diante do número de registros, conforme descritos anteriormente, os 10 registros quanto à relevância não foram considerados relevantes para a pesquisa.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados. Foi selecionado um artigo do ano de 2011 para estudos futuros, conforme Quadro 28.

**Quadro 28** - Ano de publicações e respectivo número para a palavra-chave *knowledge*

ANO DE PUBLICAÇÃO	REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS
2011	01
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creative potential* (potencial criativo) AND *creativ\** (criatividade). Como resultados, foram encontrados **1.933 registros**.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas apresentadas, relevantes à pesquisa tais como, Psychology, Sociology, Social Sciences other Topics e Behavioral Sciences, e excluindo as demais, foram encontrados **241 registros** equivalentes aos anos de 2011 a 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, não foram selecionados registros quanto a relevância na Base de Dados *Web of Science* por não serem de interesse da pesquisa. Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, mas não foram selecionados, por não serem de interesse da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creative potential* (potencial criativo) AND *knowledge*. Como resultados, foram encontrados **282 registros**.

Utilizando o primeiro filtro, relacionado às áreas apresentadas relevantes à pesquisa tais como, Psychology, Sociology, Social Sciences other Topics e Behavioral Sciences, e excluindo as demais, foram encontrados **35 registros** equivalentes aos anos de 2011 a 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, não foram selecionados registros quanto à relevância na Base de Dados *Web of Science* por não serem de interesse da pesquisa. Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 mais citados, mas também não foram selecionados, por não serem de interesse da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creativ\** (criatividade) AND *knowledge* (conhecimento). Como resultados, foram encontrados **3.722 registros**.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas apresentadas relevantes à pesquisa tais como, Psychology, Sociology, Social Sciences

other Topics e Behavioral Sciences, e excluindo as demais, foram encontrados **949 registros** equivalentes aos anos de 2011 a 2015.

Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente foi selecionado um registro relevante na Base de Dados *Web of Science* conforme Quadro 29.

**Quadro 29** - Ano de publicações e respectivo número para a palavra-chave *creativ\* AND knowledge*

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>REGISTROS SELECIONADOS PARA TRABALHOS FUTUROS</b>
2011	01
<b>Total</b>	<b>01</b>

Fonte: *Web of Science*, fevereiro de 2015.

Continuou-se a busca com o filtro para serem analisados os 10 registros mais citados, mas **não foram selecionados** por não serem de interesse da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave *creative potential* AND *creativ\* AND knowledge*. Como resultados, foram encontrados **35 registros**, sendo estes iguais aos da busca realizada como as palavras-chave *creative potential* (potencial criativo) AND *knowledge* e foram descartados por não serem de interesse da pesquisa.

#### 1.2.4.2a Seleção dos Registros quanto à Aderência à Tese

Para uma melhor visualização da revisão sistemática da literatura realizada na Base de Dados *Web of Science*, utilizou-se como critério o mapeamento da produção intelectual relevante e registros dos resumos analisados. Todos os abstracts foram lidos e muitas produções foram descartadas por não serem de interesse da pesquisa.

O relatório quantitativo dos resultados dos estudos que formaram a produção intelectual selecionada e que foram utilizados na pesquisa encontra-se no Quadro 30.

**Quadro 30** - Resultado da pesquisa sistemática nas bases de dados *Web of Science*

<b>Base de Dados</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>N. de Artigos Analisados para a Coleta dos Dados</b>	<b>N. de Artigos Seleccionados para a Coleta de Dados</b>
<i>Web of Science</i>	<i>Creative potential</i>	20	02
	<i>Creativ*</i>	20	03
	<i>knowledge</i>	10	01
	<i>Creative potential AND Creativ*</i>	00	00
	<i>Creative potential AND knowledge</i>	00	00
	<i>Creativ* AND knowledge</i>	10	01
	<i>creative potential AND Creativ* AND knowledge</i>	00	00
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>07</b>

Fonte: Produzido pela autora a partir da revisão sistemática de literatura em fevereiro de 2015.

Dos 60 artigos analisados para a coleta dos dados, foram seleccionados **07** artigos. Tais resultados, valendo-se dos autores das principais citações, serviram de ponto de partida para a fundamentação teórica.

#### 1.2.4.3 Análise e seleção dos registros nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* quanto à aderência à tese

Feita a busca sistemática da literatura nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* com intuito de verificar o grau de ineditismo

do tema, independentemente do período de sua produção, utilizou-se como critério o mapeamento de todas as produções analisadas e registradas para a coleta de dados.

O relatório quantitativo dos resultados dos estudos que formaram a produção intelectual selecionada e, depois, utilizados na pesquisa encontra-se no Quadro 31.

**Quadro 31** - Resultado da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*

<b>Base de dados</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>N. de Artigos Analisados para a Coleta dos Dados</b>	<b>N. de Artigos Selecionados para a Coleta de Dados</b>
<b>Scopus</b>	<i>Creative potential</i>	20	09
	<i>creativ*</i>	20	04
	<i>knowledge</i>	10	02
	<i>Creative potential AND creativ*</i>	10	01
	<i>Creative potential AND knowledge</i>	00	00
	<i>Creativ* AND knowledge</i>	20	02
	<i>creative potential AND Obstacles to the development of creative potential AND knowledge</i>	00	00
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>18</b>
	<i>Creative potential</i>	20	02

(Continuação)			
<b>Web of Science</b>	<i>Creativ*</i>	20	03
	<i>knowledge</i>	10	01
	<i>Creative potential AND creativ*</i>	00	00
	<i>Creative potential AND knowledge</i>	00	00
	<i>Creativ* AND knowledge</i>	10	01
	<i>creative potential AND Creativ* AND knowledge</i>	00	00
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>07</b>
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>140</b>	<b>25</b>

Fonte: Produzido pela autora a partir da revisão sistemática de literatura em fevereiro de 2015.

Com a leitura realizada nestes 25 artigos encontrados na revisão sistemática, os resultados se confirmaram no que diz respeito à pertinência, importância e viabilidade da pesquisa.

Ao final da revisão sistemática, encontraram-se achados de artigos relevantes com novas abordagens referenciando a questão do medo como fator inibidor ao processo criativo.

#### 1.2.4.3a Relação da Produção Intelectual Seleccionada para a Coleta de Dados

Com a leitura realizada nos artigos selecionados, o passo final desta revisão sistemática da literatura foi a montagem, em forma de quadro, de um mapeamento de 24 artigos, pois um dos artigos se repete nas duas bases de dados. Tais artigos serão utilizados na construção da revisão bibliográfica, conforme Quadro 32.

**Quadro 32** – Produção intelectual selecionada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para a coleta de dados.

SCOPUS		ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
Palavras-chave					
<b>Creative Potential</b>	Assessing creativity skill development in art and design among undergraduate students: Implementing creative potential simulation software to capture creativity-relevant personal characteristics	Setiadi, N.J.; So,I.G.; Suprayitno	2013	Proceedings of IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering, TALE 2013	
	Turning shame into creativity: The importance of exposure to creative team environments	González-Gómez, H.V.; Richter, A.W.	2015	6654444, p. 268-272/0 Organizational Behavior and Human Decision Processes 126 142–161/0	
	The effectiveness of mentoring strategy for developing the creative potential of the gifted and non-gifted students	Şahin, F.	2014	Thinking Skills and Creativity, v. 14, p. 47-55/0	
	The effects of exercising self-control on creativity	Fa-Chung Chiu	2014	Thinking Skills and Creativity 14 20–31	

(Continuação)	<p>Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions</p> <p>Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research</p> <p>Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations</p> <p>Finding Creative Potential on Intelligence Tests via Divergent Production</p> <p>Implications of core self-evaluations for a changing organizational context</p>	<p>Füller, J.; Hutter, K.; Faullant, R.</p> <p>Piffer, D.</p> <p>Halme, M.; Lindeman, S.; Linna, P.</p> <p>Kaufman, J. C.; Kaufman, S.B.; Lichtenberger, E.O.</p> <p>Judge, T.A.; Kammeyer-Mueller, J.D.</p> <p>Edwards-chachter, M., Garcia-Granero, A.; Sánchez-Barrioluengo, M.; Amara, N.</p>	<p>2011</p> <p>2012</p> <p>2012</p> <p>2011</p> <p>2011</p> <p>2015</p>	<p>R and D Management .v. 41, n. 3, p. 259-273/28</p> <p>Thinking Skills and Creativity, v. 7, n. 3, p. 258-264/22</p> <p>Journal of Management Studies, v. 49, n. 4, p. 743-784/15</p> <p>Canadian Journal of School Psychology, v. 26, n. 2, p. 83-106/15</p> <p>Human Resource Management Review, v. 21, n. 4, p. 331-341/12</p> <p>Thinking Skills and Creativity v. 16, p. 27-39/0</p>
<b>Creativ*</b>	<p>Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship</p>			



(continuação)	Mood and personality improvement in creativity due to meditation training	Ding, X.; Tang, Y.-Y.; Deng, Y.; Tang, R.; Posner, M.I.	2015	Learning and Individual Differences, v. 37, p. 217-221/0
	The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism	Baron, R.A.; Tang, J.	2011	Journal of Business Venturing v. 26, n. 1, p. 49-60/45
<b>Knowledge</b>	Knowledge dynamics in negotiations	Bratianu, C.; Iordache, S.	2012	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 1, pp. 118-126/0
	Knowledge management system on outsourcing service enterprise	Yan, L.	2011	International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings 5881537, pp. 419-422/0
<b>Creative Potential AND Creativ*</b>	Creative Industries in the Model of Creative Potential	Khackimova, E. R.	2012	Middle-East Journal of Scientific Research 12 (10): 1339-1343, 2012

(Continuação)	<p>Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations</p>	<p>Tsai, C.-Y.; Horng, J.-S.; Liu, C.-H., Hu, D.-C.</p>	<p>2015</p>	<p>International Journal of Hospitality Management 46, pp. 26-35/0</p>
<p><b>Creativ* AND knowledge</b></p>	<p>Knowledge management, social media and employee creativity</p>	<p>Sigala, M.; Chalkiti, K.</p>	<p>2015</p>	<p>International Journal of Hospitality Management/0</p>
<p><b>Creative Potential</b></p>	<p>Mental contrasting turns positive feedback on creative potential into successful performance</p>	<p>Oettingen, Gabriele; Marquardt, Michael K.; Gollwitzer, Peter M.</p>	<p>2012</p>	<p>JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY, v. 48, n. 5, p. 990-996</p>
	<p>The perceived importance and the presence of creative potential in the health professional's work environment</p>	<p>Lukersmith, Sue; Burgess-Limerick, Robin</p>	<p>2013</p>	<p>ERGONOMICS, v. 56, n.6, p. 922-934</p>
	<p>Are intelligence and creativity really so different? Fluid intelligence, executive processes, and strategy use in divergent thinking</p>	<p>Nusbaum, Emily C.; Silvia, Paul J.</p>	<p>2011</p>	<p>INTELLIGENCE, v. 39, n. 1, p. 36-45/67</p>

(Continuação)	Creative Self-Efficacy and Creative Performance Over Time	Tierney, Pamela; Farmer, Steven M.	2011	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, v.96, n. 2, p. 277-293/ 39	OF
<b>Creativ*</b>	The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas	Mueller, Jennifer S.; Melwani, Shimul; Goncalo, Jack A.	2012	PSYCHOLOGICAL SCIENCE, v. 23, n. 1, p. 13-17/30	
	Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation	Renzl, B.	2006	Omega, v.36, (2008) p. 206 – 220	
<b>Creativ* AND knowledge</b>	Knowledge Management Workers	Mladkova, Ludmila Editado por: Turner, G; Minnone, C	2011	Conferencia: 3ª Confer. Eur.sobre Capital Intelectual Local: Univ Nicosia, Nicósia, Anais da Conferência 3RD EUROPEU SOBRE CAPITAL INTELECTUAL, p.260-267 Chipre Dados: 18-19	

*Web of Science* para a coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

### 1.2.5 Seleção de outras fontes de produção científica (Pesquisa Bibliográfica)

Além da pesquisa realizada nas duas bases de dados, foram selecionados, também, artigos relevantes citados nos artigos encontrados na revisão sistemática, artigos relevantes encontrados nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico, Teses e Dissertações do PPGEGC, livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq), livros de autores professores e/ou alunos do PPEGC, Teses e Dissertações de outros programas, bem como, outros livros relevantes.

#### 1.2.5.1 Artigos relevantes citados nos artigos encontrados na revisão sistemática

Descobriram-se artigos relevantes citados nos artigos encontrados na revisão sistemática, que também foram selecionados para futuras pesquisas, conforme Quadro 33.

**Quadro 33** - Artigos relevantes citados nos artigos encontrados na revisão sistemática

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
What Blocks Creativity? A Managerial Perspective	Groth, J. C.; Peters, J.	1999	Blackwell Publishers Ltd 1999, Cowley Road, Oxford OX4 and 350 Main St, Malden, USA.
The Standard Definition of Creativity	Runco, M. A.; Jaeger, Garrett J.	2012	CREATIVITY RESEARCH JOURNAL. v.24 n. 1, Edição especial: SI, p. 92-96 /44
Creativity in organizations: Facilitators and inhibitors (Book Chapter)	Soriano de Alencar, E.M.L.	2012	Handbook of Organizational Creativity, p. 87-114
Creativity	Hennessey, B. A., Amabile, T.M.	2010	Annual Review of Psychology 61, p. 569-598/169

(Continuação)			
Personal creativity: Facilitating and inhibiting factors according to engineering students	De Alencar, E.M.L.S., De Souza-Fleith, D.	2008	Magis, v. 1, n.1, p. 113-126/0
Creativity	Runco, M. A.	2004	Annu. Rev. Psychol, v. 55, p. 657–687. doi: 10.1146/annurev.psyc h.55.090902.141502
Aprendizagem Organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa	Bastos, A. V. B. ; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.	2004	Revista Administração, São Paulo, v. 39, n.3, p. 220-230.
Criatividade em Programas de Pós-Graduação em Educação: práticas pedagógicas e fatores inibidores	LIMA, V. B. F.; ALENCAR, E. M. L. S.	2014	Psico-USF, Bragança Paulista, v. 19, n. 1, p. 61-72, jan./abril
The role of emotional climates of joy and fear in team creativity and innovation	TRAN, V.	2010	Centre Emile Bernheim Research institute in Management Sciences/ Solvay brussels School Economics & Management
The project team's creative potential support	Lenhardtová, Z., Cagánová, .	2010	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM v. 2, p. 609-613/1
The Qatar creativity conference: Research and recommendations for school, family, and society	Davis, G.A., Kogan, N., Soliman, A.M.	1999	Journal of Creative Behavior, v.33, n.3, p. 151-166/ 2

Fonte: Elaborado pela autora.

### 1.2.5.2 Artigos Relevantes Encontrados na Base de Dados *Scielo* e Google Acadêmico

Para ampliar ainda mais a busca, foi realizada pesquisa com as palavras-chave na base de dados Scielo e no Google acadêmico, por ser uma ferramenta de busca bem conceituada, de onde foram selecionados cinco artigos, conforme Quadro 34.

**Quadro 34** - Artigos relevantes encontrados na Base de Dados *Scielo* e Google Acadêmico

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo	OLIVEIRA, Z. M.F.	2010	Estudos de Psicologia, Campinas, v. 27, n. 1, p. 83-92, janeiro - março
Habilidades de pensamento criativo em crianças institucionalizadas e não institucionalizadas	SOUZA-FILHO, P. G. de S.; ALENCAR, E. M. L. S.	2003	Revista Estudos de Psicologia, PUC-Campinas, v. 20, n. 3, p. 23-35
Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva	TINOCO, F. F. O.; LAVERDE, F. P.	2011	Cuad. admon.ser.org an. Bogotá (Colombia), v. 24, n.43, p. 13-33
Estímulos e barreiras à criatividade na Educação a Distância	SATHLER, T. C. ; FLEITH, D. de S.	2010	Estudos de Psicologia I Campinas, v. 27, n. 4, p. 457-466
Metodologias de estímulo à criatividade e inovação no desenvolvimento de	SOUZA, J. R. M.; SILVA, C. E..	2011	Revista Brasileira de Administração

(Continuação) empreendedores: uma revisão teórica			Científica, Aquidabã, v.2, n.1, p.68- 86
---	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

### 1.2.5.3 Busca em Teses e Dissertações do PPGECC

Para ampliar o conhecimento em consonância com o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, foi realizada uma busca no banco de Teses e Dissertações do PPGECC, nas áreas de Gestão do Conhecimento e por várias palavras-chave disponibilizadas no referido banco, conforme a seguir:

- BOTELHO, Louise de Lira Roede. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma Organização Intensiva em Conhecimento**. Tese, 2012.
- BECKER, Danielle Nogara. **Identidade de líderes em Organizações Intensivas em Conhecimento**. Dissertação, 2013.
- DIAS, Adriano Junior. **Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em empresas de base tecnológica**. Dissertação, 2012.
- DOROW, Patrícia Fernanda. **O Processo de geração de ideias para inovação**: estudo de caso em uma empresa náutica. Dissertação, 2013.
- FELICIANO, Antonio Marcos. **Extensão rural**: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento. Tese, 2013.
- LAPOLLI, Juliana. **Mapeamento de competências**: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas. Dissertação, 2010.
- MACHADO, Edson Valdir. **Criatividade e inovação**: um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica. Dissertação, 2014.

- PRADA, Charles A. **Proposta de modelo para o gerenciamento de portfólio de inovação**: modelagem do conhecimento na geração de ideias. Dissertação, 2009.
- PRIM, Carlos. **Processo empreendedor e coevolução em Organizações Intensivas em Conhecimento**. Tese, 2009.
- SILVEIRA, Ermelinda Ganem Fernandes Silveira. **Gestão do Conhecimento nas organizações**: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos, um estudo de caso em uma empresa de saúde. Dissertação, 2006.
- UENO, Alexandre Takeshi. **A concepção de um modelo de empreendedorismo inovador baseado em conhecimento**: o estudo de caso do Programa Sinapse da Inovação. Dissertação, 2011.
- WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **Compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. Qualificação (doutorado), 2014.

#### 1.2.5.4 Livros Pesquisados do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPq

Realizou-se seleção de livros lançados pelo Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - UFSC/CNPq do qual sou membro e por saber da qualidade e relevância dos inúmeros capítulos que poderão servir de referências para a pesquisa, tais como:

- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. R.; FRANZONI, A. M. B. (org.) **Competência Empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.
- LAPOLLI, E. M. ; FRANZONI, A.M. B. ; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de Talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (org.) – **Mulheres em Ação**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2011.



- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; GOMES JUNIOR, W. (org.) – **Turismo e Talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2012.
- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.) **Gestão empreendedora da inovação**: aspectos fundamentais. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 1).

#### 1.2.5.5 Livros Pesquisados de Autores Professores e/ou Alunos do PPGE GC

Considera-se importante a seleção de livros de autores professores e/ou alunos do PPGE GC, por tecerem abordagens diferenciadas porém, em harmonia e aderência ao programa, os quais são discriminados a seguir:

- FIALHO, F. A. P. et al.. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FIALHO, F. A. P.. **Uma escola para os magos de amanhã**: um ser interdisciplinar, aberto ao diálogo. Pinhais: Editora Melo, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia das atividades mentais**: introdução às ciências da cognição. Florianópolis: Editora Insular, 2011.
- LAPOLLI, E. M. et al. (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. (Livro 1).
- \_\_\_\_\_. (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. (Livro 2).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M.(org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2011. (Livro 3).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2012. (Livro 4).

- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. S. A. (org.) **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 5).
- LAPOLLI, J.; LAPOLLI, E. M. (org.). **Gestão de Pessoas na atualidade**: investindo no capital humano. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. (org.). **Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B.. **Vivências Empreendedoras**: a prática de empreendedorismo em organizações. Florianópolis: Pandion, 2012.
- LAPOLLI, E. M. et al. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v. 1).
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v.2).
- LAPOLLI, E. M. et al.. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v.3).
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. (v. 4).
- \_\_\_\_\_. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. (v.5).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2012. (v. 6).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. (v. 7).

- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. (v.8).
- \_\_\_\_\_. (org.). **Ações Empreendedoras**. 1.ed. Florianópolis: Pandion, 2014.
- PEREIRA, E. G. F.; FIALHO, F. A. P.. **Arquétipos e tipologias: a Psicologia Profunda como base para uma hermenêutica**. Coleção Jung sai pra rua. Florianópolis: Editora Insular, 2014. (v.1).
- SILVA TORQUATO, M.. **Socioterapia: um caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Florianópolis: Pandion, 2008.
- ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O.. **Criatividade & conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; SILVA, A. R. L.; BATISTA, C. R.. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

#### 1.2.5.6 Teses e Dissertações de outros Programas

Buscou-se teses e dissertações de outros Programas por se considerar a importância do olhar e propostas diferentes das do PPGEGC em relação ao tema da pesquisa. Entre os principais estão:

- GURGEL, M. F.. **Criatividade & Inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. 2006. 186 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.
- PASINATTO, S.. **Criatividade e Biodanza®: a trama que qualifica as relações entre crianças**. 2007. 134f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

- SINZATO, C. I. P.. **Conheça-te a ti mesmo**: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. 2007. 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.
- SANTOS, S. D. S.. **Criatividade, autoconceito e desempenho acadêmico em estudantes universitários de artes e ciências**. 2012. 61f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde). Universidade da Beira Interior/Ciências Sociais e Humanas Covilhã. Covilhã/Portugal, 2012.

#### 1.2.5.7 Outros Livros Considerados Relevantes

Além de todo material já mencionado, selecionaram-se os livros a seguir que, sem dúvidas, são referenciais essenciais para a pesquisa, tendo em vista a identificação da pesquisadora com as abordagens dos autores.

- ALENCAR, E. M. L. S.. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 1996.
- CHRIS, G.. **O Ego sem medo**: a cura pela emoção. 14. ed.. São Paulo: Editora Siciliano, 1997.
- CAPRA, F.. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.
- FREIRE, P.. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- HARMAN, W.; HORMANN, J.. **O trabalho criativo**. O papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Editora Cultrix, 2008.
- MATURANA, H.. **Formación humana y capacitación**. Santiago/Chile: Dolmen Ediciones S. A., 1997.
- MATURANA, R. H. ; VARELA, G. F.. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

- TEZZA, M. C. M. S.. **Metodologia socioterápica**: um processo para o despertar da consciência. Curitiba: A Consciência Centro de Socioterapia Consultoria, 2004.
- TORO, R.. **Biodanza**. São Paulo: Lavrobrás; EPB, 2002.
- TORO, R.. **Projeto Minotauro**. Biodança. São Paulo: Editora Vozes, 1987.
- VYGOTSKY, L. S.. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

### 1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o processo desenvolvido na revisão sistemática foi importante, tendo em vista que ofereceu uma amplitude do que há de mais atual nas produções científicas, enriquecendo o conhecimento, as expectativas, bem como incertezas sobre o ineditismo do trabalho.

A revisão sistemática possibilitou a leitura de inúmeros artigos onde os autores deixam claro a importância da criatividade nas organizações e que competências individuais são necessárias para a introdução de inovações no trabalho. Porém, na revisão sistemática realizada, ao se encontrar achados referenciando a questão do medo como fator inibidor ao processo criativo, não houve registro de publicações demonstrando de que maneira podem-se trabalhar os fatores que inibem o desenvolvimento do potencial humano, já que este é inerente ao próprio ser, e que, muitas vezes, está "adormecido" por sentimentos de inseguranças.

Como, na minha caminhada, sempre me instigou e se fez presente a afirmação do meu facilitador de Biodanza quando disse: "A Mirian tem medo de sentir medo" e que serviu para muitas reflexões e tomadas de decisões na minha vida pessoal, por conseguinte, o título antes "funcional" foi modificado.

Diante deste contexto, considero relevante um trabalho de autoconhecimento em que as pessoas possam entrar em contato com seus medos para o entendimento da possibilidade do caminhar juntos (pessoa/medo) na jornada do processo criativo e ou resoluções criativas.

Alencar (1996, p. 72) diz que:

O medo do fracasso e de cometer erros é, possivelmente, o bloqueio emocional mais frequente [...] esse medo tem origem em experiências nos primeiros anos de vida, quando a criança aprende a buscar sempre a segurança e a evitar situações que possam redundar em perdas ou sensações de fracasso.

Toro (1987, p. 66), diz que "Os grandes medos humanos constituem as fronteiras reais de cada existência. Assim, o crescimento é um processo com características únicas e está limitado pelas fronteiras de medos que se originaram na infância". Seguindo os pressupostos do autor, originalmente o medo é uma reação instintiva a perigos reais, vinculada às respostas de luta, fuga e evitação. O medo, portanto, é um mecanismo de sobrevivência (TORO, 1987, p. 75-76). Porém, o autor coloca que a cultura, com todas as normas, ideologias e tabus, cria uma superestrutura de medos fictícios determinando, assim, o comportamento humano, e a raiz de todos os medos é a perda da identidade.

Ainda segundo Toro (1987, p. 76):

o medo de perder a identidade obstrui a criatividade e a expressão dos próprios potenciais e lista uma série de medos diretamente vinculados ao medo de perder a identidade, tais como: medo da morte, medo da loucura, medo do orgasmo, medo de expressar os próprios potenciais, medo do abandono, medo de sair dos padrões convencionais e medo da autoridade.

Portanto, entende-se que desenvolver a criatividade requer muito mais do que o simples domínio de técnicas para o despertar da criatividade. E foi com este entendimento alicerçado pela minha formação e prática profissional, pelos estudos realizados em disciplinas e trabalhos acadêmicos enquanto doutoranda do PPGE/C/UFSC, pelos ensinamentos e experiências vividas com minha orientadora é que surgiu o interesse em estudar questões sobre o despertar da criatividade.

**APÊNDICE B**

**QUESTIONÁRIO – PESSOAS DE GRUPOS CRIATIVOS E NÃO  
CRIATIVOS**





Florianópolis (SC) de 2016.

Prezado(a) Senhor (a),

Solicito sua colaboração através do preenchimento do questionário anexo, que faz parte de uma pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado, intitulada “O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: trabalhando o medo, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa tem como objetivo estabelecer estratégias para intervenções vivenciais que trabalham o medo, facilitando o despertar da criatividade.

Conto, assim, com sua relevante participação.

Obrigada pela atenção e aceite o meu convite!

Mirian Torquato  
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de  
Santa Catarina – PPGEGC/UFSC -



## QUESTIONÁRIO

**Prezado (a) Senhor (a),**

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo da pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado, intitulada **O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: trabalhando o medo**, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

As informações são sigilosas, e utilizadas apenas com fins de estudo.

Obrigada por sua participação!

**Mirian Torquato**  
**Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento**

<b>Idade</b>	
<b>Profissão</b>	
<b>Trabalho que realiza</b>	
<b>Tempo de serviço</b>	
<b>Formação acadêmica</b>	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental - <input type="checkbox"/> Completo <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação. Curso: _____ <input type="checkbox"/> Pós Graduação: <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
<b>Outras informações se você achar necessário</b>	

O objetivo desta pesquisa é analisar a realidade das pessoas respondentes em relação ao tema abordado. Portanto, responda as perguntas tranquilamente, pois não existem respostas corretas ou

incorretas, mas sim, respostas que estão de acordo ou não com a realidade que você vive.

Considere a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo (neutro)	Concordo	Concordo totalmente

De acordo com as opções da escala, marque nos espaços do quadro a seguir, a opção que mais se aproxima de sua opinião quanto às afirmações listadas, conforme a legenda:

ITENS	1	2	3	4	5
1-Trabalho não só pelas exigências cotidianas, mas sim porque gosto do meu trabalho.					
2- Gosto de enfrentar desafios na minha vida pessoal e profissional.					
3- Sou uma pessoa afetiva e criativa.					

4- Não tenho medo de parecer ridículo ou ser alvo de deboches.					
5- Sou uma pessoa feliz					
6- Pratico atividade física (ou grupos terapêuticos) onde entro em contato com meu corpo, mente e espírito.					
7- Quando estou em público, consigo manifestar minhas opiniões.					
8- Na minha vida, sinto-me tolhido (a), acuado (a), desvalorizado (a) e desmotivado (a).					
9- No ambiente de meu trabalho tenho um local específico para compartilhar minhas, ideias e meus conhecimentos com outras pessoas.					
10- Gosto de dançar, ter momentos de lazer e diversão.					
11- Tenho medo de opinar e não ser reconhecido(a).					
12- Não tenho tempo para pensar de forma criativa.					
13- Gosto de desafiar o medo que sinto, de alguma coisa.					

14- Tenho vitalidade e vontade para descobrir coisas novas.					
15- Participo de treinamentos, cursos e palestras para desenvolver minhas habilidades.					
16- Não gosto de ser avaliado (a) no meu trabalho.					
17- Acredito que tive obstáculos relacionados com meus pais, ou família, ou escola ou com a minha comunidade para desenvolver minha criatividade.					
18- Sempre que posso, faço as perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e ainda com quem quero chegar.					
19- Gosto de apresentar minha opinião quando tenho uma ideia que considero inovadora.					
20- Sinto-me preparado (a) para identificar oportunidades, desafios e capacidades pessoais.					
21- Desde criança sou uma pessoa criativa.					

22- Na minha vida tomo iniciativas sem me preocupar com o que possa acontecer.					
23- Tenho medo do fracasso.					
24- Sei controlar as minhas emoções.					
25- Sinto vontade de fugir diante de um obstáculo, ameaça ou perigo.					
26- Mesmo que eu receba algum tipo de repressão, continuo com vontade de criar e inovar.					
27- Gosto de inovar e expressar meus sentimentos nas mais diversas formas.					
28- No meu ambiente de trabalho, sinto-me tolhido (a), acuado (a), desvalorizado (a) e desmotivado (a).					
29- Sempre fui motivado (a) para desenvolver minhas habilidades.					
30- No meu trabalho, compartilho meus conhecimentos com as pessoas que convivo.					
31- Sei como dominar meus medos na vida pessoal e profissional.					

32- Aproveito meus erros para transformá-los em algo bem melhor.					
33- Gosto da minha personalidade e do meu jeito de conviver com as pessoas.					
34- Diante de um obstáculo, consigo agir de forma alternativa.					
35- Não gosto de cometer erros.					
36- Preciso do incentivo de outras pessoas para colocar em ação minhas ideias.					
37- Tenho medo de sentir medo nas minhas decisões e prefiro não arriscar.					
38- Sinto que meu corpo se “encolhe” diante de dificuldades.					
39- Tenho oportunidade de tomar decisões na minha vida profissional.					
40- Não tenho medo de quebrar regras e padrões no meio social em que vivo.					
41- Sinto-me desmotivado(a) no trabalho.					



42- Já participei de atividades vivenciais onde entrei em contato com os meus medos.				
43- Tenho resistências às mudanças e não sei como superá-las.				
44- Sinto que paraliso diante do medo e não sei o que fazer.				
45- Participo de cursos com atividades vivenciais que visam o meu autoconhecimento.				
46- Quando erro no meu ambiente de trabalho, não sinto vergonha.				
47- Busco ir além do que já conquistei.				
48- Atualmente sou uma pessoa criativa				
49- Sinto confiança e tranquilidade mesmo quando fracasso nos meus projetos, produtos ou serviços que criei.				



**APÊNDICE C:**

**ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM  
PESSOAS QUE PERTENCEM A GRUPOS CRIATIVOS**



## APÊNDICE C – Roteiro da Entrevista Semiestruturada com Pessoas que Pertencem a Grupos Criativos

**Quadro 1C** – Desenvolvimento do roteiro para a entrevista semiestruturada

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OBJETIVOS	PERGUNTAS NORTEADORAS
<p><b>Potencial Criativo (PC)</b></p>	Aspectos cognitivos	Verificar as percepções das pessoas sobre suas capacidades, possibilidades, limitações.	<p>1) Você acredita ser criativo? Desde criança já gostava de criar?</p> <p>2) O que poderia dificultar sua capacidade de expressar e criar?</p>
	Autorrealização	Verificar percepções sobre a capacidade de criar como fonte de prazer a partir de fatores internos (instinto natural) e fatores externos.	3) Você precisa de feedback positivo quanto ao seu potencial criativo? Por quê?
	Ambiente organizacional	Verificar estratégias utilizadas para transformar ideias em ações frente a barreiras e dificuldades.	<p>4) Como você utiliza seus potenciais criativos no seu ambiente de trabalho (individualmente, fóruns, equipes de projetos, técnicos de referência)?</p> <p>5) Você busca transformar suas ideias em ações? Como?</p>
	Necessidade de inovar	Identificar necessidades de mudanças internas.	6) No seu cotidiano você sempre cria novas formas para ser autor e protagonista de sua existência? Como?

(Continuação) <b>Criatividade</b>  (C)	Liberdade de expressão	Verificar como a criatividade fica estabelecida entre o “querer” e “fazer” acontecer.	7) Você se sente uma pessoa corajosa e aceita desafios para colocar suas ideias em prática?
	Novo conhecimento	Identificar se o conhecimento é fonte de inquietude para gerar ideias que agreguem valor.	8) Na sua vida cotidiana ou profissional você busca novas soluções para as dificuldades encontradas? Como?
	Obstáculos	Identificar fatores limitantes que obstruem a criatividade.	9) Você poderia listar alguns fatores limitantes à expressão da sua criatividade relacionados ao contexto familiar, educacional, social e/ou profissional?
<b>Conhecimento</b>  (CO)	Espaço Cognitivo	Verificar a importância de espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias.  Identificar fatores positivos e negativos com o uso das TICs no processo de criação.	10) No seu ambiente de trabalho existem espaços para reuniões diárias, com o objetivo de troca de informações?  11) No seu processo criativo você faz uso de ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)?
		Identificar como acontece a comunicação entre os membros dos grupos criativos.	12) No seu grupo de trabalho a comunicação acontece de forma prazerosa com estímulo ao diálogo e confiança entre os membros?
	Compartilhamento e Disseminação do	Verificar como acontecem as relações num grupo criativo quanto ao processo criativo	13) O ambiente de seu trabalho é estimulante e propício ao desenvolvimento de novas ideias e inovações?

(Continuação)	Conhecimento	<p>(novos conhecimentos, compartilhamento, disseminação do conhecimento).</p> <p>Identificar a necessidade de investimentos em cursos de capacitação para os membros de grupo criativos como facilitadores a aquisição de novos conhecimentos.</p>	<p>14) Seu espaço de trabalho, é planejado para promover o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo de criação?</p> <p>15) Você considera que para o bom desempenho de um grupo criativo há necessidade de investir em cursos de capacitação para os membros do grupo? Em que áreas?</p>
	Confiança	<p>Verificar se as pessoas acreditam no seu poder de criação mesmo que ocorram obstáculos e se sentem segurança em expor suas ideias ou criação propriamente dita.</p>	<p>16) Você tem autoconfiança diante dos obstáculos ou oportunidades?</p> <p>17) Você se sente seguro nos seus relacionamentos externos (parceiros, fornecedores, consumidores)?</p>
<b>Medo</b> <b>(M)</b>	Clima organizacional	<p>Verificar se ao existir um clima de medo nos grupos criativos a organização dá a oportunidade de eliminá-lo e incentiva as novas estratégias diante de obstáculos.</p>	<p>18) Existindo um clima de medo entre as pessoas do grupo, a liderança tenta entendê-lo e tenta eliminá-lo?</p> <p>19) Mesmo que você tenha uma ideia pré-concebida do que fazer, mas alguns aspectos poderão não acontecer, o que você faz? Busca novas estratégias e persiste em seu ímpeto criador ou desiste de seguir em frente? Por quê?</p>

(Continuação)	Tomada de decisão	Identificar se os participantes dos grupos criativos sentem medo para tomadas de decisões diante de processos ou produtos criativos.	20) No seu trabalho em grupo você se sente responsável e recebe poderes para tomar decisões pela implantação de um projeto?
	Fracasso	Verificar se o medo do fracasso interfere no processo de criação.	21) No seu trabalho você sente medo de expor seus conhecimentos e não ser recompensado com elogios? 22) No seu processo criativo você tem medo do fracasso e de cometer erros? Por quê?
	Obstáculos	Identificar junto aos entrevistados como o medo na condição de obstáculo pode inibir a criatividade de uma pessoa.	23) Para você, o medo geralmente é um obstáculo que dificulta o processo criativo de uma pessoa? Sim. Não. Por quê? 24) De uma maneira geral você considera que o medo paralisa as pessoas? Por quê?
	Barreiras	Verificar o papel da liderança como fator limitante no processo criativo dos liderados.	25) Você e os membros do grupo podem discordar quanto às iniciativas, propostas, objetivos, metas por parte das lideranças no processo de criação? 26) No seu ambiente de trabalho existem barreiras, que fazem com que as grandes ideias sejam extintas e nunca transformadas em serviços ou produtos de sucesso? Que tipo de barreiras?
<b>Liderança</b> <b>(L)</b>			



(Continuação)	Poder	Compreender os sentimentos das pessoas quando são impostas regras, limites, metas e prazos a cumprir para o processo de criação.	27) Como você se sente quando existem regras ou limites para o processo de sua criação? 28) Quando você se sente avaliado, com metas e prazos a cumprir, que sentimentos você experimenta?
Liberdade/ Flexibilidade.	Identificar se a liderança pratica o fato que ser inovador significa poder mudar (ser flexível) dando liberdade e estando aberto à sugestões de seus liderados.	Identificar se a liderança pratica o fato que ser inovador significa poder mudar (ser flexível) dando liberdade e estando aberto à sugestões de seus liderados.	29) Você já sentiu medo na sua relação com gerência quanto à expressão de ideias, expressão de sentimentos, apresentação de trabalhos ou outras situações?
Reconhecimento	Verificar se os membros dos grupos criativos são recompensados e reconhecidos por seus trabalhos e como se sentem quando reconhecidos.	Verificar se os membros dos grupos criativos são recompensados e reconhecidos por seus trabalhos e como se sentem quando reconhecidos.	30) Os membros do grupo são contemplados com estímulos de recompensa e reconhecimento?
Incentivo ao intraempreendedorismo	Verificar se os gestores incentivam o intraempreendedorismo dando liberdade aos componentes dos grupos criativos para opinarem e criarem algo inusitado no intuito de promover a inovação.	Verificar se os gestores incentivam o intraempreendedorismo dando liberdade aos componentes dos grupos criativos para opinarem e criarem algo inusitado no intuito de promover a inovação.	31) Os membros do grupo têm liberdade para opinar, dar ideias e questionar no intuito de promover a inovação?
Autoconfiança	Perceber a autoconfiança que potencializa a confiança criativa das pessoas em seus processos	Perceber a autoconfiança que potencializa a confiança criativa das pessoas em seus processos	32) Você considera que se conhece? Por quê? 33) Você se sente preparado para buscar um equilíbrio entre desafios, capacidades e

(Continuação)  <b>Autoconhecimento</b>  (A)		criativos.	identificar oportunidades inesperadas?  34) Você reflete sobre como se vê, age e como pode transformar suas ações para uma vida saudável? 35) Algum dia você fez para você as seguintes perguntas: Quem eu sou? Onde eu estou? Como estou? Onde quero chegar e com quem quero chegar?
	Reflexão	Verificar se as pessoas procuram refletir sobre suas necessidades, desejos e aspirações para uma vida mais harmoniosa, ou seja, com coragem e determinação.	36) Você gosta de dialogar com outras pessoas sobre suas dificuldades, necessidades, e aspirações. Por quê? 37) No seu ambiente de trabalho, em suas relações sociais, você é você mesmo?
	Diálogo	Verificar se as pessoas estão abertas ao diálogo para expor suas dificuldades, necessidades, e aspirações na busca de serem autênticas e conhecedoras de suas essências.	38) Você sabe avaliar sua receptividade às mudanças e, se houver resistências, sabe superá-las? 39) Você sabe lidar com suas emoções? Como? 40) Você conhece seus medos? Quais? Tenta entendê-los e tenta mudá-los? 41) Você consegue expressar sua vontade quando deseja alterar algo, para ser autêntico com suas convicções?
	Mudança	Identificar se os entrevistados praticam o autoconhecimento como ponto de partida para o processo de mudança pessoal e/ou profissional.	

(Continuação)	Novos conhecimentos, habilidades e atitudes	<p>Identificar se as pessoas envolvidas com processos criativos buscam o autoconhecimento para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.</p> <p>Verificar ferramentas para o desenvolvimento pessoal que mobilizam o despertar da criatividade.</p> <p>Verificar as percepções das pessoas que pertencem a grupos criativos de como lidar com o medo nos processos criativos e na vida diária.</p>	<p>42) Você exercita o caminho interior na sua vida diária em busca da sua verdadeira identidade?</p> <p>43) No seu ambiente de trabalho você consegue perceber que pode ser flexível, livre para expor suas ideias e conhecimento?</p> <p>44) Você busca perceber suas capacidades, possibilidades, limitações, dificuldades para construir estratégias e transformar as ideias em ações criativas?</p> <p>45) Você já participou de cursos com atividade vivenciais que visavam o autoconhecimento, o despertar da criatividade ou o contato com o medo? Fale um pouco da sua experiência.</p> <p>46) Você pratica alguma atividade física ou grupos terapêuticos onde entra em contato com seu corpo, mente, espírito ou emoções como o medo? Comente as suas sensações, prazeres ou desconfortos.</p> <p>47) Você tem alguma sugestão para que se possa trabalhar o medo de uma pessoa na vida pessoal e/ou profissional?</p>
---------------	---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.



**APÊNDICE D:**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO -  
TCLE - PARTICIPANTES (GRUPOS CRIATIVOS)**



## **APÊNDICE D: Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) Participantes (Grupos Criativos)**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Mirian Torquato, sob orientação da professora Dra. Édis Mafra Lapolli, para fins de conclusão da tese de Doutorado junto ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, sob o título: **O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: trabalhando o medo.**

Tal pesquisa tem o objetivo de criar estratégias para intervenções vivenciais que trabalham o medo, facilitando o despertar da criatividade e o procedimento utilizado para a coleta de dados será por meio de entrevistas com pessoas que trabalham com grupos criativos das organizações escolhidas para o estudo.

Em concordância com o inciso IV da resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, item IV. 5.a, a entrevista durará aproximadamente 60 minutos, quando serão abordados aspectos referentes às suas percepções de atitudes e práticas no grupo criativo o qual faz parte, em situações de autoconhecimento e processos criativos concernentes à sua atividade profissional.

Os riscos serão mínimos, podendo apenas ocasionar algumas inseguranças pelo teor dos questionamentos tendo em vista reflexões de autoconhecimento, ou por provocar um desconforto pelo tempo exigido na entrevista. Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão pela possibilidade de uma autorreflexão e oferecer subsídios e contribuições de aspectos referentes às práticas de criatividade dentro de um grupo criativo.

Ao sinal de qualquer desconforto ou incômodo com a entrevista, seja esse sinal manifestado pelo participante ou percebido pela pesquisadora, a entrevista será interrompida e será continuada em outro momento, caso seja assim acordado e da vontade do participante.

A pesquisadora prestará esclarecimento, quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Se ocorrer algum imprevisto, o participante poderá desistir da entrevista sem sofrer prejuízo, bastando que informe, a qualquer tempo, a pesquisadora que não prosseguirá com ela.

Você poder solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação. Se você tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo endereço R. Professora Leonor de Barros, nº100, Pantanal. Cep.88.040-240, ou pelos telefones (48) 32513124, (48) 999694006 e ainda por meio eletrônico através do e-mail: [miriantorquato@gmail.com](mailto:miriantorquato@gmail.com). Também manter contato com a pesquisadora, Prof<sup>ª</sup> Dra. Édis Mafra Lapolli (orientadora), através do telefone (48) 999825258.

Todos os dados oriundos da coleta são confidenciais e não será utilizado seu nome na realização deste estudo, bem como os dados brutos ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora e há garantia de ressarcimento em caso de eventuais despesas decorrentes da pesquisa, bem como de indenização em caso de eventuais danos decorrentes dela.

Em caso de dúvida, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC) fica localizado no Prédio Reitoria II, 4º andar, sala 401, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis. Contatos: (48) 3721-6094/ E-mail: [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br).

Este termo de consentimento livre e esclarecido será impresso em duas vias assinadas e rubricadas, ficando uma em poder do participante.

O material e informações obtidas com a entrevista poderão ser publicados, de forma anônima, e posteriormente poderão ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Assim, será necessária a gravação da referida entrevista.

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Declaro que fui informado(a) sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Todas as minhas dúvidas foram esclarecidas satisfatoriamente e eu, voluntariamente, concordo em participar deste estudo. Ao assinar este termo de consentimento, estou de pleno acordo com os dados a serem coletados, podendo os mesmos serem utilizados conforme descrito neste termo de consentimento. Entendo que receberei uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nome do participante: \_\_\_\_\_



RG: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome da Pesquisadora: Mirian Torquato \_\_\_\_\_

RG:839.367

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**TCLE** - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina.



**APÊNDICE E:**

**SUGESTÕES DOS PARTICIPANTES PARA  
GERENCIAR O MEDO DAS PESSOAS NA VIDA PESSOAL  
E/OU PROFISSIONAL**



Quadro 1 E - Sugestões dos participantes para gerenciar o medo das pessoas na vida pessoal e/ou profissional

<b>Sugestões dos participantes para trabalhar o medo das pessoas na vida pessoal e/ou profissional</b>	
<b>Participante</b>	<b>Sugestão</b>
<b>1</b>	<p>Eu já propus que empresas levassem seus colaboradores em <b>parques de diversão</b>, para entenderem o medo na hora de apresentar um projeto. Imagina um parque de diversões dentro de uma empresa que eu sei que eu posso ir, posso experimentar, posso ir treinar e posso voltar pra minha cadeira segura, porque a minha posição, o meu emprego está garantido então acho que é isso, a empresa não precisa virar de ponta cabeça, que deixa todo mundo maluco, ela precisa ter momentos de experimentação, ela precisa ter espaço de experimentação, mas a qualquer momento a pessoa pode voltar pro canto dela.</p>
<b>2</b>	<p>Acho que cursos de <b>autoconhecimento</b>. A empresa investir nisso ou estimular, né. Ah não precisa investir, mas fecha uma parceria, eu acho que um curso assim é interessante. Tem uma frase que diz: <b>“ação cura o medo”</b>. Você está com medo de alguma coisa? Haja pra aquilo, né... Então, eu procuro, até hoje, eu levo isso pra minha vida, se eu estou com medo de algo, se eu tenho medo de dirigir, “não, eu vou dirigir, a ação cura o medo”, e é verdade, se você faz aquilo e isso eu aprendi através de seminários que participei. Então se tiver um curso de autoconhecimento, pra estimular a não ficar com tanto medo, né, aprender mais a se conhecer, a conviver, a ser mais criativo eu acho que seria interessante para as pessoas. A pessoa vai estar evoluindo e a empresa se faz de pessoas. Então uma pessoa evoluída consegue trazer bons resultados para a</p>

(Continuação)	empresa, uma pessoa com medo sempre fica ali dentro daquela concha e vai perdendo sempre.
3	<p>Fui escoteiro a vida inteira e gosto de um trabalho que eu aprendi. Eu sempre tive medo de escuro, quase toda criança tem medo de escuro, e na adolescência fazendo trilha, a gente foi fazer uma <b>trilha à noite</b> e ai tinha um amigo meu que era quem ia guiar e todo mundo já pegou lanterna pra acender e ele disse “não! Apaga a lanterna” – pô, imagina, você está com medo de escuro, tu vai ficar sem luz [...] tu vai descobrir que o medo que tu tem, que tu ouve só piora quando tu tenta usar uma lanterna, quando tu está sem lanterna a própria natureza ao redor, o impacto causado é menor, então ela reage menos e tu acostuma a ouvir, a olhar e a saber o que são as coisas, então superar essa ansiedade, esse medo, essa aflição que tu fica por não saber o que é e confiar que não é nada também, que não precisa tu saber de tudo o que está acontecendo, às vezes as coisas acontecem e a gente não sabe por quê. Isso vale não só pro mato, mas no dia a dia, às vezes tem um monte de coisa acontecendo no dia a dia que tu não sabe porque, mas alguém decidiu fazer daquela forma, aceita, vamos ou vai atrás pra descobrir o porquê, mas não é o fim do mundo tu não saber o porquê.</p>
4	<p>Autoconhecimento através de: <b>Esportes radicais, Coaching, Curso de oratória</b>. Acho que são muito importantes estes tipos de trabalhos com lideranças e colaboradores, pois na nossa área precisamos criar, apresentar produtos, interagir com pessoas.[...] Eu pratico <b>artes marciais</b>, que tem a filosofia oriental bem forte, de buscar sempre o autoconhecimento, viver o presente, viver o aqui e o agora.[...] as pessoas veem a luta com certa agressividade, mas a luta é algo que te traz muito pra dentro. Cada pessoa que tu luta é uma pessoa diferente, é uma personalidade diferente, né... como é que tu vais te comportar com aquela pessoa, como é que a pessoa vai se comportar</p>

(continuação)	<p>contigo... como dizia o mestre Bruce Lee “uma luta é como a água”, que pode se adaptar à qualquer forma, se colocar ela dentro de um vaso, a água vai se adaptar, se colocar dentro de um copo ela vai se adaptar, uma luta é igual, depende das pessoas que estão praticando. [...] o que eu posso tirar de uma luta é o respeito pelo próximo, o autoconhecimento. Então, por exemplo, essa metáfora da luta, se eu estou numa sala de discussões, onde eu vejo que existem pessoas que estão tentando falar mais alto, não adianta eu querer falar mais alto que elas, eu tenho que, de repente, me rebaixar um pouco, não deixar a pessoa de exaltar, e em outro momento eu falar. Muito parecido com a luta, se o cara está vindo muito forte, agressivo pra cima de ti, não adianta tu ser agressivo também, tu tem que ser mais flexível e não ter medo. A luta é exatamente isso, é tu saber manter a distância, uma distância em que tu não sejas atingido, tu não consegue atingir também, mas tu tens que conseguir entrar em alguns momentos, pra conseguir atingir. Então, a luta é exatamente isso, a vida é isso. Eu dei o exemplo da arte marcial, mas tu podes pegar outras práticas, <b>terapias, yoga, religião</b> ou qualquer outra experiência que tu consigas tirar daquilo ali e levar pro teu dia a dia, e ser uma pessoa melhor. A pessoa se conhecendo ela vai saber das limitações, ela vai saber onde ela pode ir, ela vai saber onde ela pode chegar, onde ela não deve ir também e o que ela pode fazer pra melhorar e se ela quer também. Então o primeiro passo é querer, né? e se não quiser tu não consegue fazer nada na vida.</p>
5	<p><b>Enfrentar os próprios medos.</b> Eu tenho muito <b>medo de altura e medo de falar em publico.</b></p>
6	<p>Um trabalho de autoconhecimento, porque vai clareando aqueles pontos escuros que tu tens ao redor da tua vida, quer seja do lado emocional, do lado profissional, qualquer área você tem que abrir as portas, não tem jeito. Eu comecei abrindo minhas</p>

(Continuação)	<p>portas com a <b>Biodanza</b>. Um belo conhecimento, uma abertura, vamos dizer, para o lado humano na verdade. Foi um aprender a caminhar e isso eu não me esqueço nunca e foi um aprendizado para relacionamento. Uma abertura para relacionamentos, de enxergar a pessoa do seu lado. Tive alguns desconfortos. O abraçar, isso é uma coisa que quando você não pratica isso aí que quando você vai fazer a primeira vez é receoso, você fica travado. Também, o caminhar sem enxergar as coisas, assim. Então, na Biodanza entrei em contato com meus medos. Principalmente as vivências de caminhar foi uma experiência nova, uma coisa nova, porque te ensina um monte de coisa, porque pra mim foi uma coisa assim: não importa o que esteja ao seu lado, ou na sua frente ou atrás. Você está caminhando, você está indo na direção de alguma coisa, você está buscando algum objetivo, você está fazendo, está indo em direção a algo.</p>
7	<p>Acho que a questão vivencial é fundamental. <b>Vivencial e em grupo</b>. Eu já fiz terapia individual, sozinho, foi bom, foi interessante, só que ao mesmo tempo chegou um momento em que a minha terapeuta achou que eu tinha que entrar num grupo de terapia, eu fui uma vez e nunca mais voltei. Minha justificativa foi que eu achava que aquilo ali não combinava comigo, que não era esse o meu objetivo, mas que nada, no fundo é porque eu não soube enfrentar e preferi correr, eu reconheço.</p>
9	<p>A chave tá no <b>autoconhecimento</b>. Se não tem, não acho que exista uma maneira tão eficiente, sabe? Porque é dessa maneira que você vai se apropriar. No meu próprio caso, como que você se apropria das suas fortalezas para fazer delas ferramentas para combater o medo? E só se conhecendo mesmo.</p>
10	<p>Trabalhar o <b>desapego</b>.</p>
	<p><b>Autoconhecimento</b>. A gente tem que se aceitar como</p>



<p>(Continuação)</p> <p><b>11</b></p>	<p>a gente é, porque aí tu vai começar a não ter medo, mas conhecendo, administrando. Porque o medo é assim como a felicidade, como outras coisas e pode ser um vetor, o medo pode ser uma coisa, pode ser uma ajuda tua, o medo do que for... Então a gente tem que se conhecer e se aceitar pra ser feliz, pra tentar viver uma vida legal, bacana.</p>
<p><b>12</b></p>	<p><b>Desenvolver a coragem.</b> Quem não tem medo, prospera. Quem tem medo, fica. Isso é bem profissional, isso daí no caso da criatividade aplicada para as agências de propaganda. Então quem tem coragem, vai pra frente, sabe. A coragem de não ser ridículo. As pessoas têm medo de ser ridículas, e pra você mostrar uma ideia nova, você não pode ter medo de ser ridículo.</p>
<p><b>13</b></p>	<p><b>Leituras de autoconhecimento.</b> Hoje, pra eu me conhecer eu estou lendo e assistindo palestras sobre autoconhecimento, porque eu sei que o meu problema está na minha cabeça, então pesquisar alguma coisa me ajuda.</p>
<p><b>14</b></p>	<p>O <b>esporte de uma maneira em geral</b> sempre vai ajudar a praticar, a lutar contra o medo, mas às vezes não é só isso, porque o medo pode ser que ele trave a pessoa e não vai ser só o esporte que vai ajudar, né. Às vezes é tentar se conhecer e saber para onde quer ir, não é ficar parado. É saber ver quais são as outras alternativas e ter essa vontade de saber ou então procurar alguém assim: “olha, não estou conseguindo sair daqui, me <b>ajuda</b>”. Alguém que possa empurrar, mas ela tem que ter também a vontade de querer sair.</p>
<p><b>15</b></p>	<p>Acho que tudo que aumenta a autoconfiança da pessoa, consequentemente vai atingir até no campo profissional e para isso gosto de <b>terapia, meditação e Temazcal. Trabalhar em grupo</b> então, estar com pessoas.</p>

<p>(Continuação)</p> <p><b>16</b></p>	<p><b>Psicodrama</b> é uma forma de trabalhar os medos. Fiquei trabalhando meus medos com o psicodrama durante dois anos com uma psicóloga hoje eu não vou dizer que eu não tenho medo das coisas, eu tenho, mas consigo segurar a barra e consigo resolver. Assumir os medos e <b>enfrenta-los, reconhecê-los</b>, esta é chave. Eu vou reconhecer, vou assumir e vou enfrentar. Eu tenho medo de que, por quê? Então como é que eu vou resolver isso? Então tá, então eu sou capaz de enfrentar.</p> <p>Eu digo para meus alunos: “você podem ir além do que vocês fazem, se vocês são bons, vocês podem ser ótimos, se são ótimos, vocês podem ser top”. Então enquanto ficar parado e encostado no cantinho de vocês fazendo que aprende, fazendo que... não vai sair daí. Então aquele que é esforçado, aí esse eu valorizo.</p>
<p><b>19</b></p>	<p>Sugiro a participação em grupos terapêuticos, como por exemplo a <b>biodança</b>. Além da integração, você trabalha os seus medos e é uma delícia.</p>
<p><b>20</b></p>	<p>Autoconhecimento. <b>Autoconhecimento</b>. Não tem outra. É se entender, saber qual é. Eu acho que o medo ele acontece quando a gente não conhece o nosso limite.</p> <p>Ou seja, tu não sabe se tu é capaz. Entende? É o seguinte, eu não vou pular de cima de um prédio porque eu sei que se eu chegar lá em baixo eu vou me esborrachar, porque não tenho capacidade de fazer isso. Então, então eu não vou. Eu não vou ter medo, ter medo não, eu não vou nem cogitar fazer isso. Então eu acho que o medo tem a ver com isso. O medo é incerteza né? É incerteza, se a gente não se conhece não consegue administrar. Então acho que é isso. Parece tão simples, mas... é complicado!</p>
<p><b>21</b></p>	<p>Tem que enfrentar! Não adianta recuar, tem que <b>enfrentar sempre</b>. Como vivência para trabalhar o medo tenho um exemplo: Pega uma pessoa, venda os</p>

(Continuação)	<p>olhos dela e sai por uma floresta à noite com chuva, não precisa nem vender os olhos porque as pessoas não enxergam a noite. Aquele barulho da chuva, aquele barulho do vento nas árvores e a pessoa descalça no mato, numa floresta como um índio, ela vai morrer de medo que ela não vai nem querer sair de casa! Então... Esse é uma forma, é uma prática, por exemplo, de se vencer o medo! Simples! Bota o cara pra andar de noite, num lugar desconhecido, o desconhecido é que gera o medo nas pessoas e no fundo não existe nada de desconhecido, o que existe à noite existe de dia, a fauna da noite é diferente da fauna do dia, porque o que existe noite e dia? O planeta não muda! Nada acontece e você tendo o conhecimento você vai se liberando desses medos vai ser preparando como ser humano... você vai se autoconhecendo e conhecendo o planeta, conhecendo o que acontece, então assim... Você vai conhecendo e vai vendo que não tem problema nenhum, inclusive estudando um pouco da história né! Você imagina que os caras pra chegar aqui no Brasil, se enfiavam numas caravelas num barco a vela, sem mapa, olhando para as estrelas, sem bússola, sem GPS, sem nada, um bando de homens, sem água, entravam num barquinho e atravessavam o oceano e chegavam aqui, e colonizavam e tal [...] Ter medo de se jogar no oceano? Vai lá e... Algum lugar vai chegar! Ou vai pegar uma tempestade e vai morrer, sei lá o que vai acontecer! Os acontecimentos vão continuar acontecendo porque os acontecimentos acontecem a todo o momento! E cinco minutos atrás já é o passado e daqui pra cinco minutos já é o futuro! [...] As pessoas têm muito despreparo em relação ao que é a essência do ser humano, como que o ser humano deve se comportar, esse mundo ocidental e esse mundo capitalista, toda essa formatação que a gente vive hoje com petróleo, automóveis, moradia, eletricidade e tecnologia isso foi cerceando as qualidades do ser humano essencial, os índios, resignados por este homem branco, então tem <b>diversos filmes</b> que é a</p>
---------------	---

(Continuação)	<p>minha área que demonstram essa situação, “Dança com lobos” é um, “O último Samurai” é outro, filmes onde você vê que aquela hipocrisia, aquela loucura, o cara que conhece aquela cultura, ele se adentra com aquela cultura, os caras não tinham medo [...] O cara que tem medo vai ser o primeiro a levar um tiro na guerra! [...] Cito assim, esses <b>filmes que demonstram o enfrentamento do medo, ou seja, o “300” é interessante, “ O Último Samurai” é interessante e o “Dança com lobos” é um dos que eu mais gosto, são filmes muito interessantes!</b></p>
22	<p>Autoconhecimento. Acho que oficinas é uma coisa bacana, <b>oficina criativa</b> é legal ajuda as pessoas. <b>Oficina de teatro...</b> Inclusive já dei curso de autoconhecimento, com a oficina do teatro intitulada “como um ser, para representar outro ser” [...] a gente fazia exercícios de percepção, de sensibilidade, de conhecimento do espaço, o conhecimento do outro, e cada participante trabalha suas emoções[...] pessoas travadas, pessoas trancadas, pessoas que não conseguiam se expressar e depois desse processo, conseguiram desbloquear. O objetivo do curso era o desbloqueio mesmo, do reconhecimento de si, das suas possibilidades, do seu corpo, da sua corporeidade. Então, há um preparo para depois passar para apresentação para poder assumir um personagem, uma persona [...] consequentemente se trabalha a questão do medo.</p>
23	<p>Eu acho que é fundamentalmente a pessoa tentar se <b>conhecer e acreditar que ela é um potencial mágico</b>, que a vida é um milagre, que ela pode, que ela pode tudo.[...] Então eu acho assim, que o ser humano ele tá sempre aprendendo com o ser humano. [...] eu acho uma pena que as escolas não deem mais filosofia como disciplina. Acho que fundamentalmente a educação deveria ter uma formação humanística, holística mesmo, né? Porque quando tem uma formação holística, o ser humano</p>

(Continuação)	<p>respeita o ser humano na sua totalidade. Porque o medo é construído. Sugerir a <b>leitura</b> de um poema do Carlos Drummond de Andrade, "Em verdade temos medo, nascemos com medo dos ditadores [...]" e aí vai falando todos os medos e no final ele diz, "e sobre nosso túmulos nasceram flores amarelas e medrosas". É um poema tá no livro a Rosa do povo, Carlos Drummond de Andrade [...] o poeta tá dizendo isso... ele tá querendo que todo mundo pare de ter esse medo, é medo do soldado, do ditador, da mãe, de todos os opressores, do medo da gente mesmo, medo da morte, medo do depois da morte, tudo isso ele fala. Então pra que ter medo? Vamos jogar na vida né?</p>
24	<p>Eu penso que o autoconhecimento. Para tratar o medo precisa saber a causa. Algumas vezes a gente pode se chocar com a causa, com a origem desse medo e <b>ter medo de enfrentar o medo</b>, mas é tudo uma questão de força de vontade, de aceitação, de saber o que quer, sabe, a gente precisa saber qual é o nosso papel aqui, o que a gente quer trazer para as pessoas e pra nós mesmos. Então, ter o desejo de viver e de trabalhar com aquilo que gosta, se aceitar, saber a origem do medo e tratar sem medo de tratar o medo, sempre pensando que quero ser feliz, gosto do que faço, quero fazer o bem para as pessoas e aí trabalhando assim sempre com foco de querer fazer bem, de querer viver, de fazer o que gosta, aos pouquinhos o medo vai embora. Às vezes vai bem mais rápido do que se imagina. [...] para trabalhar o medo indico <b>terapia com um profissional, yoga, meditação e teatro</b>. [...] <b>a terapia</b> ajuda para eu me conhecer e é uma forma também de me aceitar cada vez mais e, querendo ou não, acaba refletindo no meu trabalho, porque eu passo a gostar mais de mim e passo a gostar mais do que eu faço. A <b>yoga</b> trabalha o corpo, a alma, o espírito, é muito bom... centra mais, porque hoje o nosso pensamento a gente está com a cabeça em tantos lugares e a yoga te permite que em um período do dia você pare [...] a <b>meditação</b> é um momento em que é</p>

(Continuação)	tu e tu mesmo, tu olhas pra dentro e ti, tu esqueces o que está fora e é uma técnica de concentração pra tu centralizar, ver o teu eu e a partir disso, depois da prática seguir a vida [...] o <b>teatro</b> é comunicação, ele solta. Foi com o teatro que eu me soltei mais, me tornei uma pessoa mais comunicativa, me tornei uma pessoa mais confiante, então os meus medos começaram a ser quebrados no teatro. Resolveu muito a minha vida, posso dizer que o teatro foi, assim, algo principal, o fator principal pra derrubar o medo e ser quem eu sou e não ter vergonha e medo de quem eu sou.
25	Eu sempre falo que você primeiro vai fazer antes de tudo na escola da vida é a <b>espiritualidade</b> . No campo espiritual a pessoa tem princípios, valores e desejos mais humanos, bem mais social. [...] eu sempre falo, não importa o que for fazer faça honesto, faça correto, faça a melhor forma que você pode fazer, errou reaprenda e volta a fazer, não corte caminho nem faça sujeira, faça a coisa certa que você alcança o que você quer.
26	Tem um texto que eu gosto de ler, quando eu estou meio pra baixo, com medo de alguma coisa ou situação. O nome do <b>texto "el miedo"</b> de Ramon Mena. Ele me ajuda, a encarar alguma coisa ou enfrentar algumas situações complicadas.
27	Foi a trajetória da minha vida que mostrou os meus medos, mas a <b>terapia individual com um profissional</b> em termos de ferramenta de conhecer a pessoa, isso foi muito eficaz.
28	A palavra é <b>superação!</b> <b>Sair de um ambiente conhecido e ir para o desconhecido.</b> Tenho um exemplo: tinha um ambiente seguro que era a piscina e fui para o desconhecido... nadar em alto mar. Foi um grande desafio, quando a minha professora de natação me chamou pra fazer travessias no mar. Era uma

(Continuação)	<p>prova pequena, assim, mas eu nunca tinha nadado no mar e quando eu fui, eu realmente fiz quase que um quadro de pânico, eu meti a cara, a água estava gelada, a respiração não entrava, tudo escuro, me deu um pavor, eu queria voltar, mas eu mesma fui conversando comigo, “eu sei que eu tenho condição física, eu sei que eu dou conta, só não estou conseguindo nadar assim”, aí o que eu fiz? Busquei uma estratégia... fui nadar de costas, eu fiz a prova inteira de costas, porque aí eu via o céu, eu conseguia respirar e eu fiz a prova de costas. Fui a última a chegar, mas eu cheguei.</p>
31	<p>Um conselho... <b>seja amigo do teu medo!</b> Não o trate como um inimigo. O teu medo pode te ajudar. Então o medo não pode te travar ele pode te apontar caminhos também.. Aproveite o medo para descobrir.. pra ir para locais que tu não foi ainda.. pra correr do medo, corre para onde tu não foi ainda.. Corre pra frente!</p>
32	<p>A <b>atividade física</b> para mim é o principal remédio para os meus problemas do dia a dia, ou, eu surfo antes de vir para agência, as vezes uma corrida depois... é a minha saída, para meus problemas é isso... sempre praticar um esporte, fazer alguma coisa.</p>
34	<p>Uma coisa importante é ter noção do que está sentindo, <b>ter conhecimento, ter autoconhecimento.</b> É enfrentar. Olhar para frente e enfrentar! Mas, também tem uma parte do medo que é uma defesa. O medo não é só um defeito, é uma defesa. A mesma coisa é a timidez até certo ponto evita tu se expor ao ridículo, mas, quando é excessiva te limita!</p>

Fonte: Elaborado pela autora.





**ANEXOS**



**ANEXO A:**  
**AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA REALIZAÇÃO DE**  
**PESQUISA**



**ANEXO A: Autorização Institucional para Realização de Pesquisa****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_, Diretor da empresa \_\_\_\_\_, CPF N° \_\_\_\_\_, AUTORIZO a pesquisadora Mirian Torquato, RG: 839.367, CPF: 587.424.179-53, aluna do curso de pós-graduação em nível de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), matrícula 201301365 a realizar entrevistas junto aos colaboradores desta organização, desde que com seus consentimentos, para a conclusão do Projeto de Pesquisa intitulada: O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: trabalhando o medo.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer as disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando, deste modo, as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS N° 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Florianópolis, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

[assinatura do responsável institucional]

[carimbo com nome e cargo]



**ANEXO B:**

**POEMAS SUGERIDOS PELOS PARTICIPANTES DA  
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA REFLEXÃO DO  
TEMA: O MEDO**





## ANEXO B 1 – Poema sugerido por um participante da Entrevista Semiestruturada

### EL MIEDO

*Muchas veces tenemos miedo... Miedo de lo que podríamos no ser capaces de hacer. Miedo de lo que podrían pensar si lo intentamos.*

*Muchas veces tenemos miedo... Miedo de lo que podríamos no ser capaces de hacer. Miedo de lo que podrían pensar si lo intentamos.*

*Dejamos que nuestros temores se apoderen de nuestras esperanzas. Decimos que no, cuando queremos decir que sí. Nos callamos cuando queremos gritar y gritamos con todos cuando deberíamos cerrar la boca.*

*¿Por qué? Después de todo sólo vivimos una vez. No hay tiempo de tener miedo  
Entonces basta. Haz algo que nunca hiciste. Atrévete.*

*Olvídate que te están mirando. Intenta la jugada imposible. Corre el riesgo. No te preocupes por ser aceptado. No te conformes con ser uno más. Nadie te ata. Nadie te obliga. Sé tú mismo. No tienes nada que perder y todo, todo, todo por ganar. Muchas veces creemos en el destino. Rezamos, esperamos que las cosas pasen y nos olvidamos de lo más importante. Creer en nosotros mismos!*

*Nos conformamos en vez de arriesgarnos. Sin pensar que cada día que pasa nunca volverá. Nada está escrito. Nada está hecho. Ni siquiera lo imposible.*

*Todo depende de nuestra voluntad. De esa fuerza que nos sale de adentro. De decir "sí puedo" a cada desafío. Tenemos el poder. Cuando estamos decididos.*

*Cuando estamos convencidos, cuando de verdad queremos algo, no hay obstáculo capaz de imponerse Si queremos podemos llegar alto, hacer lo que sea... Sólo hay que proponérselo. Si sueñas con ser el mejor del*

*mundo... Si sueñas con los aplausos... Si sueñas con ganar campeonatos... Despiértate!!*

*Dentro de ti hay 206 huesos y más de 700 músculos esperando. Sólo falta tu decisión. Tus ganas de jugar como nunca. Enfrentate a tu destino. No seas solo un espectador. Pide la pelota y créete su dueño. Exígete más y más.*

*Vive sin domingos. Corre cada día un poco más lejos. Salta cada día un poco más alto. Conviértete en tu propio ídolo. Súmate a dar vuelta el marcador. Cuando no esperes nada de los demás. Cuando sientas que cada tanto depende de ti, se fortalecerá tu espíritu.*

*Y poco a poco, las voces se convertirán en ovación. Tus respiros se llenarán de logros, y tu vida de sentido. Están los que usan siempre la misma ropa.*

*Están los que llevan amuletos, los que hacen promesas, los que imploran mirando al cielo, los que creen en supersticiones.*

*Y están los que siguen corriendo cuando le tiemblan las piernas. Los que siguen jugando cuando se les acaba el aire. Los que siguen luchando cuando todo parece perdido. Como si cada vez fuera la última. Convencidos que la vida misma es un desafío. Sufren pero no se quejan. Porque saben que el dolor pasa. El sudor se seca. El cansancio termina. Pero hay algo que nunca desaparecerá, la satisfacción de haberlo logrado.*

*En sus cuerpos corre la misma sangre. Lo que los hace diferentes es su espíritu. La determinación de alcanzar la cima. Una cima a la que no se llega superando a los demás. Sino superándose a uno mismo.*

*El mundo esta en las manos de aquellos que tienen el coraje de soñar y correr el riesgo de vivir sus sueños.*

Ramon Mena

**ANEXO B 2 – Poema sugerido por um participante da Entrevista Semiestruturada**

*Congresso Internacional do Medo*

*Provisoriamente não cantaremos o amor,  
que se refugiou mais abaixo dos subterrâneos.  
Cantaremos o medo, que esteriliza os abraços,  
não cantaremos o ódio, porque este não existe,  
existe apenas o medo, nosso pai e nosso companheiro,  
o medo grande dos sertões, dos mares, dos desertos,  
o medo dos soldados, o medo das mães, o medo das igrejas,  
cantaremos o medo dos ditadores, o medo dos democratas,  
cantaremos o medo da morte e o medo de depois da morte.  
Depois morreremos de medo  
e sobre nossos túmulos nascerão flores amarelas e medrosas*

Carlos Drummond de Andrade