

A CRIATIVIDADE COMO INSTRUMENTO NECESSÁRIO PARA GESTORES NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

**Adler Moreira Chaves 1,
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB,
adler.chaves@uesb.edu.br**

RESUMO

A sociedade passou por grandes transformações nos últimos anos que mudaram as organizações e a gestão destas. Por muito tempo era exigido dos gestores as habilidades de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas o advento da sociedade denominada de pós-industrial traz outros elementos para a discussão e, entre eles, a criatividade. Desta forma, o presente artigo buscou entender como a criatividade é vista como habilidade importante para a gestão nestes novos tempos. Para atingir este objetivo, foi feita uma revisão teórica com artigos e autores que trataram da temática nos últimos anos nos estudos organizacionais brasileiros. Portanto, nos resultados observou-se que a criatividade perpassa por ambientes que propiciam-na e gestores que devem construir e incentivar a criatividade intrínsecas e extrínsecas de indivíduos e grupos. Para isso, deve-se romper com o controle e a racionalidade excessivos, porque pode atrapalhar o desenvolvimento da criatividade. É importante que os gestores saibam que a criatividade é um elemento que pode ser alienante e isso pode gerar problemas no próprio conceito do termo. A contribuição dessa pesquisa na prática da gestão é disponibilizar conhecimentos para discussões sobre a importância desta habilidade e possibilitar novas conexões teóricas para o avanço da temática.

Palavras-chave: Habilidades de Gestão; Novas organizações; Empreendedorismo; Ambientes Criativos.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade pós-industrial¹ é marcada pelo rápido crescimento do setor de serviços, aumento nas Tecnologias de Informação (TI) e o conhecimento e a criatividade como ativos importantes para as organizações e a economia geral. Em parte, os princípios da administração baseados nos modelos Taylorista e Fordista com processos mecanizados e técnicos que regiram as atividades industriais no início do século passaram a ser questionados e reinterpretados para esta nova formatação social. A informação e o conhecimento passaram a ser o centro da nova sociedade, promovendo mudanças estruturais em toda cultura, política e economia do mundo pós-industrial.

As alterações na sociedade influenciaram também as organizações e a gestão delas, devido a sua atuação em ambientes de grandes instabilidades que as obrigam a dar respostas às expectativas do mercado e da sociedade. Alguns exemplos são: maior qualidade nos seus processos e produtos, preços mais baratos, alternativas para novos hábitos de consumo e visão sustentável. Dessa forma, os gestores precisam buscar novos conhecimentos e inovações, não só para crescimento, mas também para a sobrevivência das organizações.

A velocidade das mudanças tem auxiliado na capacidade criativa dos indivíduos, pois as demandas potencializam a criação e geração de ideias, promovendo produtores e processos inovadores na sociedade. Destarte, os gestores devem estar abertos para esta nova sociedade e buscar nas organizações um ambiente para que a criatividade cresça e apareça. Esta habilidade tem sido considerada fundamental para o desenvolvimento social e tem tornado mais competentes os seres humanos em suas atividades. A criatividade auxilia a gestão em todas as áreas, não apenas na geração de inovação, tratando desde o gerenciamento de pessoas até o gerenciamento de recursos.

Precipuamente, é importante averiguar o porquê do desenvolvimento da criatividade ser uma habilidade primordial para gestores dentro da sociedade pós-industrial. Como esta habilidade auxilia, não apenas no processo de criação e inovação, mas na gestão? Ela faz parte das habilidades fundamentais dos bons gestores? O contexto organizacional atual obriga os gestores a serem criativos? Estas são algumas considerações e discussões desta pesquisa.

Este artigo está subdividido em três tópicos além desta introdução. O primeiro é composto pelos procedimentos metodológicos. Após, a análise teórica sobre as habilidades de gestão e empreendedorismo aplicados a criatividade e críticas sobre este processo. Por fim, é

¹ Termo inicialmente discutido por Bell (1977) para o contexto de mudanças no processo de industrialização ocorridas na segunda metade do século XX.

apresentada a relevância do tema abordado para a sociedade atual com as considerações finais do autor.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração de revisões teóricas e ensaios teóricos são de grande importância para o pensamento organizacional e da gestão. Meneghetti (2011) discorre sobre este valor, principalmente pela transgressão lógica que pode ocorrer em ensaios. Um ensaio teórico não é apenas uma revisão, mas convida o leitor a participar da obra ao refletir sobre a realidade através de concordâncias e discordâncias. Entretanto, concordando com Bertero (2011), este trabalho se enquadra no contexto de revisão teórica, apesar de buscar passar alguns desses elementos citados por Meneghetti (2011), principalmente uma reflexão crítica da temática pelo leitor.

Um artigo de revisão trabalha com diversas fontes de referências e uma sistematização na coleta de dados. Além disso, traz reflexões de diversos autores com a ideia central da pesquisa bem definida (SOARES; PICOLLI; CASAGRANDE, 2018). Callahan (2014) afirma que em bons ensaios ou revisões os autores devem se atentar para alguns preceitos. Este autor elenca cinco características básicas para se fazer uma boa revisão, o que denominou de cinco C: “concisão, clareza, criticidade, convincente e contributiva” (CALLAHAN, 2014, p. 272, tradução própria). As revisões de literatura devem possuir síntese ampla da literatura do tema, a concisão, que será buscada a todo tempo no decorrer da pesquisa. Desta forma, os dados foram recolhidos de forma clara e rigorosa, privilegiando os bancos de dados Spell e Scielo por sua relevância na área. Além disso, utilizou-se a seleção bola de neve sugerida por Callahan (2014), que é uma técnica onde busca fontes em referências nos artigos de relevância da área (CALLAHAN, 2014). Desta forma, este trabalho é uma revisão de literatura sobre o tema criatividade e empreendedorismo, neste contexto de sociedade Pós-industrial.

3 ENTRE A CRIATIVIDADE E A GESTÃO

Por alguns séculos, a competição organizacional dependia da capacidade de lidar com os recursos que ela possuía ou adquiria, buscando melhores custos para atender as demandas do produto ou serviço. Entretanto, com a velocidade tecnológica e as rápidas transformações, exigiu-se dos gestores e diretores de empresas um maior potencial criativo que gere inovações úteis e eficientes nas organizações. Devido a isso, as organizações vivem um período de

transição entre o foco nos processos operacionais para o foco nas pessoas e no conhecimento, pois isso gerará vantagem competitiva (ALVES FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019).

Este processo exige reestruturações organizacionais e perpassa todos os *stakeholders*. Para isso, os perfis dos chefes e líderes da organização devem passar por alterações que os sensibilizem para novos comportamentos que gerem benefícios para as organizações. Neste contexto, Lipovetsky e Serroy (2015) afirmam que existe uma contradição entre a gestão tradicional e a criatividade, pois o foco dos gestores é a eficácia e rentabilidade econômica, já a criatividade demanda a liberdade criadora que diverge dos processos de racionalização e controle exercido pelo contexto organizacional. Isto posto, a próxima seção discorrerá sobre o perfil gestor que essa nova sociedade exige das pessoas que estão construindo organizações e sobre as funções administrativas tradicionais.

3.1 GESTORES-EMPREENDEDORES: SERES CRIATIVOS?

As funções administrativas de planejamento, organização, comando e controle se consolidaram na Administração Moderna como funções básicas do administrador. Portanto, independentemente do nível organizacional, o administrador faz estas funções. Desde os estudos de Henri Fayol, no começo do século XX, o administrador tem seu trabalho sendo desenvolvido principalmente por esses princípios, apesar de alguns usarem siglas e palavras diferentes (DRUCKER, 2018; FILION, 1999).

Uma empresa de grande ou pequeno porte possui objetivos a serem alcançados e para atingi-los, por muitos anos, acreditou-se que era necessário planejamento, organização, direção e controle (PODC), visto que a empresa como um todo estará voltada para a realização de tarefas determinadas. A importância do PODC no gerenciamento foi evidente, visto que a sua utilização se dá no âmbito de grandes e pequenos negócios. Planejar visando o alcance de determinados objetivos, organizar e dirigir com o mesmo intuito e controlar os resultados para fazer necessários ajustes são fundamentais nas práticas de gerenciamento (FILION, 1999).

Nesse sentido, o gestor possui a função administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar a organização, mesmo que muitas vezes não perceba este fato. Destarte, deve-se ter o entendimento sobre o mercado, pois é um fator determinante no processo gerencial dos empreendedores, mesmo que seja algo imensurável (ALMEIDA; WERNKE, 2018). Conforme afirma Filion (1999, p.9), “a forma como o empreendedor define seu setor de negócios tem uma diversidade de origens”. Nesse contexto, a visão que é definida através do

conhecimento sobre o setor a ser ocupado é caracterizada por um processo de identificar, entender, perceber, focalizar, imaginar e planejar. Alia-se a isso, entretanto, a instituição de métodos de trabalho para que a visão alcance seu objetivo final (FILION, 1999).

Diante de grandes mudanças ocorridas no cenário econômico e financeiro nos últimos tempos, é preciso que o gestor tenha a visão de empreendedor e fique por dentro das alterações de mercado, seja dinâmico e criativo, desenvolvendo um planejamento estratégico capaz de tornar as deficiências da empresa em oportunidades, ou seja, tornar lucrativo o que de melhor a empresa tem a oferecer, com estratégias voltadas para o foco do negócio que é o cliente. Os gestores que fizerem apenas o PODC ficarão atrasados e o negócio pode ser prejudicado (PERUFO; GODOY, 2019).

O que é ser empreendedor e o que é ser gerente? O empreendedor é gerente? Gestão é empreender? As dúvidas enfatizam ideias sobre dois termos que, na maioria das vezes, são tratados como sinônimos. Apesar disso, essa discussão é antiga e tem bases em autores que discutiram logo após a Segunda Guerra Mundial como Schumpeter e Drucker. De acordo com Filion (2000), o gerenciamento é análise racional destinado a otimização de recursos e estruturas de trabalho, busca concretizar os objetivos e trazer resultados em um grande ou pequeno negócio. Portanto, gerenciar é a aplicação das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar. Já o empreendedorismo, no entanto, versa sobre a habilidade de analisar o mercado e gerar inovações no setor de atuação, tendo como foco a imaginação e uma visão diferenciada e criativa. A forma como os empreendedores imaginam e criam suas oportunidades de negócios abrangem aspectos diferentes no contexto organizacional. Esse diferencial sobre a maneira como enxergam a criação de um negócio mostra como produtos inovadores entram no mercado, pautando-se na visão que o empreendedor tem, bem como no setor que ele possui mais conhecimento (FILION, 2000).

Existem algumas diferenças básicas entre empreendedores e gestores. Entre elas, destaca-se a perspectiva deles sobre os objetivos, pois o gerente usa do planejamento, organização, direção e controle dando ênfase no processo para alcançar os objetivos organizacionais. Outra diferença é a educação gerencial e a educação empreendedora. Enquanto no gerenciamento o *know-how* abrange a gestão de recursos de um negócio utilizando o PODC, na empreendedora o *know-how* enfatiza a necessidade que o empreendedor tem de se colocar no mercado através da definição do contexto em que está inserido, bem como da identificação das oportunidades de negócios e seleção dos objetivos,

aliado a criatividade para inovar. A vinculação do empreendedorismo e gerenciamento precisa de uma construção maior, principalmente quando se observa que o *know-how* que elas enfatizam são distintos (FILION, 2000).

Longenecker *et al.* (2018) afirmam que os empreendedores pensam de forma diferente sobre a utilização dos recursos se defrontado aos gerentes e os comparam a pilotos de aviões. Os autores afirmam que "um piloto de avião não só controla o avião durante a decolagem, mas também voa e aterrissa. Da mesma forma, os empreendedores não só lançam empresas, mas também “voam”. Isto é, eles gerenciam a operação subsequente da sua empresa." (LONGENECKER *et al.*, 2018, p.36). Destarte, existe uma vinculação relevante entre o gerenciamento e o empreendedorismo, mas deve-se reformular a formatação do gerenciamento com características do segundo. Percebe-se que em qualquer negócio é necessário ter uma visão sobre o contexto em que está inserido, objetivos que desejam alcançar e o que precisa para alcançá-los. Por essa razão, é necessário um gerenciamento pautado na melhoria dos processos, na perseguição dos objetivos e na adaptação a as mudanças (FILION, 2000).

3.2 ORGANIZAÇÕES CRIATIVAS E O AMBIENTE CRIATIVO

A inovação gerencial perpassa de uma prática de gestão que gere ambientes para que a inovação aflore da coletividade e criem processos e técnicas novas visando chegar aos resultados previstos nos objetivos organizacionais. Para isto, os gestores devem conduzir o processo e observar que inovar é completo e dificultoso, pois emerge da subjetividade dos indivíduos e grupos. Dessa forma, é fundamental entender que a criatividade é servida e desenvolvida em ambientes favoráveis, principalmente aqueles que aceitam novas ideias e divergências. Portanto, empresas com culturas organizacionais regulamentadoras e fechadas, dificilmente germinarão criatividade (ALVES FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019).

Revilla (2019, p.151 citando AMABILE, 1988, p. 131) afirma que “habilidades relevantes para a criatividade incluem um estilo cognitivo favorável a encarar problemas sob uma nova perspectiva”. Outro aspecto observado é que o ambiente organizacional deve fornecer aos indivíduos o desenvolvimento de habilidades relevantes para a criatividade como, por exemplo, equipes capazes de lidar com pensamentos divergentes que possuem caráter conciliadores. Este aspecto constrói dicotomias que o gestor pode explorar e alinhar em direção ao objetivo da organização. Uma das empresas consideradas mais inovadoras dos

últimos tempos, a Nubank, tem mais de 80 áreas profissionais², favorecendo um ambiente diverso e dicotômico. Isto é conhecido como equipes ambidestras.

Existem ferramentas que podem estimular os colaboradores e a criatividade coletiva. Reville (2019) traz que o *brainstorming* tem sido amplamente difundido e aplicado em organizações, fazendo com que indivíduos gerem ideias e soluções para as organizações. Esta técnica é relevante para geração de ideias, apesar que, sem uma coesão e bom trabalho da equipe, não auxilia no processo de inovação na geração dos resultados.

Muzzio (2017) estudou sobre como a gestão do conhecimento auxilia o processo de inovação e percebeu a necessidade da realização de uma gestão da criatividade para que se favoreça a inovação. O autor afirma que

Uma gestão eficiente tende a traduzir-se em resultados mais eficazes, o que também vale no processo produtivo baseado na criatividade. No entanto, essa gestão não deve ser uma reprodução do gerenciamento realizado em contextos tradicionais, pois as características apresentadas na literatura solidificam a visão de que o contexto criativo é dotado de condições específicas [...] (MUZZIO, 2017, p.120).

Existe uma importância para que o ambiente organizacional tenha uma liberdade criadora e que os gestores saibam potencializar a utilização e os resultados dos processos criativos. Estes gestores devem permitir o clima e as práticas organizacionais, principalmente a desconstrução de bases tradicionais que repelem o processo criativo nas organizações (MUZZIO, 2017).

Alves Filho, Silva e Muzzio (2019) trazem que no ambiente propício a potencialização da criatividade, não deve-se levar em consideração apenas as estruturas físicas, mas principalmente as relações interpessoais. Os autores afirmam que a interação dos indivíduos com pessoas de outras culturas tem sido um fator determinante para a inovação. Para isso, deve-se fazer uma reestruturação organizacional que incorpore a sensibilização dos indivíduos para novos comportamentos que resultem mudanças reais para a organização (ALVES FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019).

3.3 ORGANIZAÇÕES CRIATIVAS E AS CRÍTICAS

A literatura discute amplamente o lado positivo de se trabalhar em organizações criativas e como isto auxilia no desenvolvimento social. Alves Filho, Silva e Muzzio (2019)

² Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/curiosidades-nubank/>

ao analisar a literatura observaram que diversos autores estudam estes ambientes de forma crítica. Dentro destas críticas, muitos afirmam que estes ambientes exploram trabalhadores criativos e os compelem a uma dedicação excessiva e não há contrapartidas organizacionais para estes (ALVES FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019).

A criatividade tem ocupado espaços importantes na literatura e prática organizacional. Segundo o ranking da Glassdoor³, as melhores empresas para se trabalhar são empresas que potencializam a criatividade dos indivíduos. Exemplo desse tipo de empresa é o Google e sua cultura de criatividade. Casaqui e Riegel (2010, p.168-169) afirmam que

Na estratégia de visibilidade do Google, o ambiente de trabalho que estimula a criatividade é o grande destaque. São lugares de design inusitado, que quebram expectativas e surpreendem, se comparados ao que seria um ambiente corporativo tradicional, com todas as suas conotações históricas. No espírito do sistema de produção contemporâneo, regido pela ditadura do novo (LIPOVETSKY, 1989), o trabalho se ajusta a suprir os quereres do consumidor “que procura sensações e coleciona experiências” (BAUMAN, 2001, p. 161). Nesse sentido, a criatividade também é mercadoria a ser consumida por um público que utiliza os serviços do Google e sonha em fazer parte de seu time de colaboradores.

A criatividade no Google está ligada à formatação do ambiente de trabalho e a própria estratégia metodológica que transborda para a sociedade (CASAQUI; RIEGEL, 2010). Apesar disso, esta criatividade pode ter caráter alienante. Amorim e Frederico (2008) afirmam que as empresas inovaram em processos e métodos para conseguir maior produtividade e competitividade alterando o capitalismo para um contexto em que pode gerar o monopólio de conhecimento. Para estes autores as organizações e os profissionais são estimuladas a criarem ambientes criativos e inovadores desconsiderando que as formas de controles passaram por alterações sobre a força de trabalho e podem sequestrar a subjetividade⁴ de indivíduos, que é onde desenvolvem a criatividade (AMORIM; FREDERICO, 2008). Muzzio (2017) apesar de tratar em seu estudo a importância de uma gestão da criatividade visando a efetividade, não exclui que existem gestões de processos criativos que manipulam o trabalhador.

Revilla (2019) analisando aspectos da criatividade observou que empresas como a Apple e a IDEO promovem grupos de *brainstorming* para incentivar e acessar a criatividade

³ Glassdoor.com é um site em que os funcionários atuais e ex-funcionários analisam anonimamente as empresas. O site também permite que os usuários enviem e visualizem anonimamente salários, além de pesquisar e se candidatar a empregos em sua plataforma.

⁴ O sequestro da subjetividade é o processo que passa o trabalhador que é identificado totalmente com a empresa e age empregando mais que sua força de trabalho. O sequestro da subjetividade é a forma mais sutil de controle das organizações sobre seus trabalhadores e é planejada e executada através de programas diversos (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

coletiva, mas os resultados não têm sido práticos. Outros problemas observados por ela foi que a utilização de incentivos extrínsecos (recompensas, por exemplo) para impulsionar a criatividade são prejudiciais aos processos criativos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Sociedade Pós-industrial trouxe alterações em todos os aspectos sociais e entre estes, o ambiente organizacional foi fortemente afetado. As mudanças tecnológicas e a importância que a informação e indivíduos passaram a ter exigiram novas habilidades dos administradores. Administrar e gerenciar por muitos anos foram sinônimos da execução do PODC, mas hoje em dia outras habilidades fazem parte dessa atividade. Entre estas habilidades, a criatividade exerce um destaque na mídia e nas discussões sociais e acadêmicas. Alguns termos, empreendedor, por exemplo, já possui uma associação a ideia da inovação, mas a gestão é mais que empreendedorismo ou similares.

As alterações que este processo ocasiona faz uma pressão para reestruturações das organizações que perpassam os perfis dos gestores, chegando no ambiente como um todo e na participação dos *stakeholders*. Entretanto, a construção de organizações criativas valoriza uma liberdade criativa que vai de encontro a racionalização e controle excessivos, compostos utilizados na maioria das organizações, demonstrando que a inserção da criatividade é uma situação paradoxal no contexto organizacional ortodoxo. Além disso, a criatividade pode ser uma ferramenta usada para alienação dos colaboradores, tendo potencial para o sequestro da subjetividade de indivíduos e grupos de trabalhadores.

Portanto, pesquisar sobre a criatividade gerou diversas reflexões. Cabe-se ressaltar que a criatividade é um tema relativamente novo em estudos organizacionais brasileiros. Por fim, é importante afirmar que a pesquisa teve como delimitação ser um ensaio teórico e não foi colocado em prática ainda, algo que deve-se ser feito na área da Administração.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. C. S.; FREDERICO, R. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, 2008.

ALMEIDA, I. X; WERNKE, R. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. In: **REGEPE- Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.7, n.3, São Paulo, Brasil, 2018.

ALVES FILHO, L. da C.; SILVA, A. B. da; MUZZIO, H. Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 24-42, 2019.

BELL, D.. **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1977.

BERTERO, C. O. Réplica 2-o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 338-342, 2011.

CALLAHAN, J. L. Writing Literature Reviews A Reprise and Update. **Human Resource Development Review**, v. 13, n. 3, p. 271-275, 2014.

CASAQUI, V.; RIEGEL, V. Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 6, n. 17, p. 161-180, 2010.

DRUCKER, P. F. **Introdução a Administração**. São Paulo, SP: Cengage, 2018. 704p.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**, v. 1, p. 45-67, 2007.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, São Paulo, Brasil, 1999.

_____. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE- Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV**, v.7, n.3, São Paulo, Brasil, 2000.

LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. Editora Companhia das Letras, 2015.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. São Paulo, SP: Cengage, 2018.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de administração contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

REVILLA, E. O dilema da criatividade. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 2, p. 149-153, 2019.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 1-19, 2018.

PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. Mortalidade de microempresas: um estudo de campo realizado com microempresários da região centro do estado do rio grande do sul. **Revista PRETEXTO**, v. 20, n. 1, p. 11-27, 2019.