

PARTICIPAÇÃO TAMBÉM É CRIATIVIDADE

*Tânia Maria Lomonte Minozzi**
*Hamilton D'Angelo***

Resumo

Este artigo promove uma reflexão, discutindo a conceituação, o desenvolvimento, o aperfeiçoamento da participação e a criatividade aliada à gestão para o alcance da eficácia organizacional. Promove, também, confronto das teorias filosóficas, psicológicas e a psicanálise com a participação criativa. Analisa ainda propostas alternativas para enfrentar o mundo em transformação.

Palavras-chave

Participação, criatividade, gestão criativa.

O vínculo entre a gestão participativa e a criatividade conduz ao sucesso das organizações

O trabalho, a produtividade, a participação e a criatividade do ser humano estão inseridos nas raízes da existência

* Tânia Maria Lomonte Minozzi é pedagoga, mestre em Educação e professora da FAAP.

** Hamilton D'Angelo é pedagogo, mestre em Administração, doutor em Ciências Sociais, professor da PUC-SP e da FAAP.

da humanidade, tendo sido interpretados de maneiras diferentes por diversos povos, correntes filosóficas, psicológicas, quer no aspecto científico, quer na linguagem do cotidiano.

O estudo das organizações e das práticas administrativas no transcorrer do tempo é também desenvolvido por diversos especialistas sob abordagens ora contraditórias, ora complementares.

As organizações, com o passar do tempo, evoluíram, surgindo nelas a figura do administrador, hoje envolvido com várias necessidades, entre outras, saber lidar com previsões e examinar alternativas de soluções de problemas antes mesmo de seu aparecimento. Cabe ao administrador ser flexível e empreendedor, exercitando a criatividade para poder captar as informações com novos olhos e abertura da mente, pois, por meio deste exercício, tornará as decisões acertadas.

Ao administrador é atribuída também a função de descobrir e aproveitar oportunidades no sentido de contribuir com a dinâmica organizacional para que as empresas atinjam o êxito desejado. Ele se empenha em desenvolver uma ação gerencial para conseguir de seus pares e subordinados a cooperação. O que será esse conjunto de atividades se não houver a gestão criativa?

Cabe ainda ao administrador compreender a empresa como um todo, bem como investigar o comportamento, as atitudes e as reações como se estivesse em situação e circunstâncias experimentadas por seus subordinados, seus clientes, seus concorrentes e seus fornecedores. O administrador flexível, portanto criativo, estimula o desempenho de seus parceiros, injetando seu poder de influência e inquietude na bagagem de conhecimentos adquiridos na sua vivência e na sua qualificação especializada, em lugar de se valer da autoridade emanada de seu cargo para a tomada de decisões. O administrador participativo proporciona algo de fundamental, ou seja, os ativos intangíveis para a organização por meio da comunicabilidade e da leveza, características inerentes à eficácia gerencial. Nota-se também que é por intermédio da participação criativa que é gerado um novo tipo de conhecimento, isto é, o conhecimento intelectual ou novo fator de produção que se alia aos outros fatores já existentes nas organizações.

Portanto, na administração, em especial na gestão de pessoas, há duas maneiras básicas e antagônicas de se enxergar o ser humano. Por conseguinte, pode-se visualizar nesses aspectos tanto a dinâmica da produ-

tividade, quanto à participação criativa do indivíduo no interior das organizações. Num primeiro instante, o enfoque gerencial é alicerçado em normas conservadoras, tradicionais mecanicistas ou introvertido de administração. Estas, bloqueadoras da criatividade, têm em vista apenas a eficiência, a produtividade e a racionalidade, desconsiderando o ser humano e o seu projeto de vida. De outro, referindo-se às técnicas da ciência do comportamento humano, fundamentando-se em concepções e premissas modernas, ou seja, condutores da flexibilidade, articulação, comunicabilidade, inquietude e leveza visam melhorar o relacionamento e o envolvimento dos gestores e dos trabalhadores nas organizações.

Nos modelos tradicionais, as pessoas são consideradas meros recursos ou meios de produção, pois reflete um estilo gerencial autocrático e rígido em que os indivíduos trabalham sob pressão, com esquemas rigorosamente estruturados e programados sem possibilidade de flexibilização, tendo em vista apenas o cumprimento da hierarquia comando-e-obediência. Nestas, a participação criativa dos trabalhadores nas decisões da empresa deixa de ser importante para ceder lugar apenas à trivialidade do processo operativo, repetitivo e estressante.

A segunda procura promover um estilo de administração dinâmico, democrático, extrovertido, fundamentando-se em valores sociais e humanos por meio dos quais administrar não é apenas um produto, mas um processo em que o desenvolvimento da organização não deixa de lado a participação criativa e inovadora do indivíduo.

Comparando-se esses dois estilos com as teorias X e Y de McGregor, originárias de sua pesquisa motivacional, resumidamente tem-se:

Teoria X

O trabalho descontenta a maioria das pessoas.

Grande parte dos seres humanos tem prazer em ser dirigida, preferindo não assumir responsabilidades.

Teoria Y

Havendo clima e condições favoráveis, o trabalho se desenvolve de maneira agradável, produtiva e criativa.

O autocontrole aliado à criatividade enriquece o potencial, desenvolvendo a responsabilidade dos seres humanos.

A maioria das pessoas não tem capacidade e criatividade para resolver problemas nas empresas.

A motivação, a criatividade e a autorealização interagem no desenvolvimento do trabalho.

A maior parte das pessoas deve ser fiscalizada e rigidamente controlada para alcançar a eficiência organizacional.

O autodesenvolvimento constitui o mecanismo básico para o alcance da eficácia organizacional.

Exercícios para reflexão e para desenvolver a criatividade

Qual o estilo de sua preferência?

Explore as viagens imaginativas, ousando, criando, caminhando por campos que ainda não são conhecidos.

Em qual dos dois estilos está enquadrada a sua concepção de trabalho?

Procure dar asas à sua fluência imaginativa.

Não seja míope, nem imediatista.

Tente coisas novas.

Seja seu próprio espectador, veja suas idéias brotarem.

Como é vista a participação criativa do trabalhador em sua empresa?

- Combata os bloqueios psicológicos.
- Elimine o desconforto do grupo.
- Utilize as barreiras como desafio.

O que entender por participação e por criatividade?

Participação

Com o intuito de esclarecer a participação e a criatividade dos indivíduos e dos grupos nas organizações, pode-se encontrar na análise desses termos a base necessária para o seu melhor entendimento.

A participação não tem origem com o nascimento do ser humano. Ela é uma habilidade que pode ser adquirida no relacionamento do indivíduo nas várias esferas da sociedade, ou seja, no lar, na escola, na comunidade, na empresa etc. Assim, é possível aprendê-la, modificá-la e aperfeiçoá-la. A participação é um recurso inesgotável, ou seja, a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida do seu desenvolvimento.

Pode-se dizer, com Bordenave (1987, p.27-8.), que há vários níveis e maneiras de participar, bem como se pode atribuir qualidade ao ato de participar. Dependendo das circunstâncias, a ação participativa se realiza com maior ou menor criatividade. Assim, tem-se que:

- a) a participação é mais intensa quando se vincula ao interesse do indivíduo e do grupo, desde que seus integrantes se conheçam e haja canais confiáveis de comunicação;
- b) as diferenças individuais constituem-se em uma intensa força para o dinamismo e funcionamento do grupo, levando a um grau maior de produtividade, de satisfação e de responsabilidade de seus componentes;
- c) a participação se torna mais efetiva quando o processo de realização permite ao indivíduo e ao grupo sentir os efeitos concretos e imediatos de seu desempenho;
- d) a discussão de idéias, o respeito da opinião alheia, a aceitação de experiências positivas ou negativas; enfim, o saber dialogar, pode levar a um acordo satisfatório às apreciações do grupo, proporcionando maior participação de seus integrantes;
- e) não é suficiente a vontade e a espontaneidade por parte dos que se envolvem com o ato de participar. A participação atinge a eficácia quando é realizada de modo a estabelecer a paridade entre as pessoas, portanto, sem “hierarquismo”;
- f) o grau de participação dos indivíduos é inversamente proporcional ao tamanho do grupo, isto é, o grande grupo tem maiores recursos, mas o grau de participação das pessoas em grupos menores é maior.

Estando a atenção e o interesse voltados ao objetivo do desenvolvimento organizacional das empresas, não seria oportuno pensar na criativa participação do trabalhador na gestão, na concepção de processos e nas práticas produtivas?

Imputar essa dinâmica no âmago das organizações conduz a uma distribuição eqüitativa dos resultados e dos esforços dispendidos por

seus trabalhadores em busca dos objetivos institucionais, organizacionais e operacionais, obtido com a sua participação criativa.

Isso fará com que os trabalhadores e as empresas estejam integrados aos preceitos de recentes estudos sobre a motivação humana ao alto grau de solidez das decisões, uma vez que aqueles terão condições de participar do planejamento da realização da proposição do que é essencial para sua própria existência, ou seja, sua vida. Em outras palavras, é o desembocar na era da competência e do comprometimento, em que as pessoas são desafiadas a se envolver com o processo participativo na gestão das organizações.

As maneiras de participar também variam em conformidade com as diversas formações sociais, isto é, a harmonia da estrutura socioeconômica, com o regime jurídico-institucional e fatos culturais.

Assim sendo, encontra-se no Capítulo II da Constituição da República Federativa do Brasil (promulgada em 05 de outubro de 1988) — Dos Direitos Sociais Art 7

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei,

lei esta ainda não regulamentada.

O que isto vem a ser?

A participação nos lucros não se articula necessariamente às práticas da gestão participativa e, sim, aos resultados globais da empresa. Isso quer dizer que os valores a serem distribuídos levam em consideração os lucros auferidos, portanto dependentes de fatores externos à empresa que influenciam os resultados internos, mas independem da ação individual ou coletiva. Como os benefícios, provocados pelos fatores externos nem sempre são transparentes, esses estímulos acabam funcionando de modo negativo ao desempenho do trabalhador.

Criatividade

Quanto à criatividade, segundo Predebon (1998, p.63), há também uma grande dúvida se ela é ou não qualidade natural ou inata do ser humano?

Pode-se dizer que a criatividade é a descoberta, a expressão de uma novidade. Não se trata de uma ciência, e não existe uma teoria universalmente aceita. Portanto, é importante que se faça reflexões, em um ato dialógico, e estabeleçam-se alguns conceitos sobre criatividade.

Nas teorias do velho mundo, uma das mais antigas concepções constata-se que criatividade nasce da inspiração e não da educação, pois se trata de um dom divino. O poder criativo depende da existência de um ato inconsciente, ou como escreve Sorokin (in Kneller, 1978, p.32) de um poder *super-sensório-supernatural*.

Teorias antigas tratavam ainda a criatividade como loucura que, na expressão espontânea e irracional, identifica-se com um acesso de loucura.

A sensibilidade do artista por ora identifica-se com a sanidade mental, embalando-se na asa da loucura.

Continuando, conforme escreve Kneller (1978, p.34), para a teoria da loucura, real ou potencial, estendeu-se durante o século XIX, para derrubar barreiras e limites sociais que compõem a natureza dos gênios, cientistas e artistas, superando o rotineiro e abrindo novas visões da realidade. Diante destas afirmações, como considerar o gestor criativo?

Já as teorias modernas passaram a considerar a criatividade como uma intuição desenvolvida, imprevisível e limitada a algumas pessoas.

Além da idéia de que a criatividade é uma manifestação intuitiva, que não pode ser ensinada; existe a teoria da evolução orgânica, fundamentalmente criadora, que está sempre gerando novas espécies, tendo como um dos seus expoentes Sinnot, que afirma que a criatividade regulariza-se por si mesma no organismo, e intitulado-se criatividade como força vital (Kneller, 1978, p.35-6).

A criatividade como força cósmica, de acordo com Whitehead (apud Kneller, 1978, p.37) é rítmica ou cíclica, pois o mundo não consiste em um evento singular, mas em uma cadeia de eventos que nascem, crescem, morrem, gerando novas formações de outros eventos. Portanto, a criatividade não é estagnada, ela é dinâmica, pois se reproduz em outras novas.

Que tal o gestor adotar uma postura pedagógica para despertar e contribuir com desenvolvimento criativo do organismo vivo e tão complexo quanto os seus pares?

No século XIX, a teoria psicológica do associacionismo, de John Locke, prevaleceu no campo da educação e posteriormente em outras

ciências como a administração, foi fortalecida pela escola Behaviorista, da Psicologia, que se resumia à associação de antigas idéias ao enfrentar novas situações.

Associacionismo e criatividade, dentro dos conceitos atuais, não combinam. Para o associacionismo, pensamento novo significa que se retiraram do contexto as idéias anteriores, e na sua combinação formou-se o novo pensamento (Kneller, 1978, p.39).

Na teoria da Gestalt (Kneller, 1978, p.40) o pensamento criador é uma reconstrução de configurações e estruturas deficientes. Perante uma situação problemática inicia-se o pensamento criador. O problema é percebido como um todo e a dinâmica começa perante forças e tensões, em que o pensador chega a uma solução, por um processo que restaura a harmonia do todo. Este processo do todo é uma linha consciente de pensamento. A teoria da Gestalt não explica a espécie de pensamento criador, em que as pessoas tenham que fazer perguntas originais.

Já na Psicanálise (Kneller, 1978, p.41-3), que é a mais importante influência sobre a teoria da criatividade, no conflito existente no inconsciente (id) origina-se a criatividade. O inconsciente poderá produzir uma solução para o conflito. Quando esta solução for ego-sintônica, reforçando uma atividade do consciente da personalidade, tem-se o comportamento criador. Caso a solução do conflito seja reprimida, surgirá a neurose.

Porém, se há condições de substituir as *brincadeiras de infância*, promovendo a produção criadora, por meio do comportamento criativo, o homem inovará, jogará suas idéias e atingirá o prazer de ser criativo.

A moderna Psicanálise defende que a pessoa criativa não é emocionalmente desajustada, mas possui um ego tão seguro e flexível, que pode descobrir o seu inconsciente da forma sadia. Usa as produções do seu inconsciente, tornando-se criativa.

Será a participação criativa o caminho para eliminação da neurose, do estresse e do desgaste do gestor e dos seus pares?

O relacionamento da empresa com o ambiente externo

As empresas estão sujeitas a variadas formas de transformações, principalmente em se tratando, entre outras, de mudanças ambientais, de instabilidades econômicas, de introdução de novas tecnologias, do

desenvolvimento da concorrência, das mudanças no comportamento social, as quais interferem na organização do trabalho e na gestão de seus recursos. Em suma, é a participação das empresas no mercado competitivo.

Se contrastar os aspectos citados da turbulência no mercado com as características das empresas, percebe-se que há empresas com reduzidas condições de reagir às mudanças, não se adaptando às exigências do ambiente externo. Outras têm maior agilidade em acompanhar a dinâmica dessas ocorrências. Estas últimas estão estruturadas de modo a reagir às condições externas, onde o ambiente é imprevisível, dinâmico e mutável, semelhando-se à visão contingencial de administrar. Enquanto as primeiras estão programadas a operar em ambiente de relativa estabilidade e de poucas mudanças, assemelham-se ao modo clássico da administração, voltando-se mais para dentro de si.

Comparando-se esses dois modelos têm-se as seguintes características:

Modelo Introverso (conservador)

- Projetada para atuar em ambiente estável;
- Distanciamento da concepção e da execução do trabalho;
- Especialização, automatização e rotinização do trabalho;
- Setores da empresa independentes e separados;
- Relacionamento mínimo ou inexistente do pessoal;
- Poder de decisão hierarquizado e monopolizado na cúpula da empresa;
- Capacidade de reação lenta e reativa;
- Reduzida capacidade de inovação.

Modelo Extroverso (participativo criativo)

- Flexível e adaptável ao ambiente em mudanças;
- Articulação da concepção com a execução;
- Especialização visando à empresa como um todo;
- Não fragmentação dos órgãos da empresa;
- Comunicabilidade do pessoal interno é fator indispensável ao ajuste com o ambiente externo da empresa;

- Inquietude e capacidade de reação rápida e pró-ativa;
- Ampla capacidade de inovação.

Refletindo-se sobre a participação da organização no mercado competitivo, sem dúvida é a estratégia mercadológica das *grandes empresas*, no sentido de profundidade, que determina sua estrutura organizacional. Esta tem necessariamente de ser flexível e muito bem articulada.

É preciso, entretanto, entender a estratégia como um plano global e criativo de alocação e de otimização de recursos para responder à demanda e aos desafios da dinâmica do meio ambiente; isto é, a empresa organiza-se para estabelecer sua participação e as relações com seus mercados.

Em outros termos, é a turbulência e as aceleradas mudanças do ambiente externo, considerados ao lado da tecnologia, que são os fatores norteadores das empresas participativas e empreendedoras. Neste sentido, elas poderão decidir pela estrutura organizacional adequada, a fim de promover o crescimento, o desenvolvimento e o uso criativo e apropriado de recursos existentes e em expansão.

É conveniente ilustrar que a característica indispensável ao alcance do êxito nos planos é a flexibilidade, porquanto proporciona ajustes e correções necessárias no tempo devido.

Sem hesitação, o rumo mais conveniente para se orientar a condução desses procedimentos é a empresa contar com a gestão criativa aliada à participação de sua força de trabalho.

Sendo assim, a contribuição das pessoas será considerada como uma energia positiva e indispensável, não subvertendo a ordem nem a hierarquia, para a efetiva participação na competitividade do mercado.

É inquestionável e necessário encontrar clima e condições favoráveis para que essas atividades se desenrolem acertadamente. Isso é possível ocorrer num ambiente sem preconceitos que estimule e favoreça o indivíduo a produzir, contribuindo para a evolução da organização e a qualidade de vida no trabalho.

Nas empresas introvertidas, voltadas para a tendência conservadora, cujas peculiaridades se aproximam às da teoria X, a participação do trabalhador é tolhida e desestimulada.

No modelo extrovertido é possível encontrar todo o modo de ser e o fortalecimento propício à participação dos trabalhadores. Logo, a

participação criativa alcança neste a sua plenitude, pois ela é a matéria prima para o desempenho da organização.

Pode-se também acrescentar que o ponto forte de uma organização moderna é possuir um único propósito. Mas, o propósito único demonstrado não descarta a comunidade que precisa também ser mantida. Logo, temos que propiciar o equilíbrio entre o bem comum de comunidade e o propósito único da organização para um não destruir o outro. Assim, o ato de participar com criatividade é mais abrangente, ou seja, novas competências e novas exigências se impõem aos líderes de cada organização e de cada setor que precisam assumir pelo menos duas responsabilidades. Uma, com desempenho de suas organizações e, a outra, com a comunidade como um todo. Isso pressupõe o compromisso com o bem comum, aceitando e respeitando os valores diferentes, próprios de cada organização, e o desejo sempre contínuo de aprender a aprender o que os novos valores representam. Sendo assim, isto exige uma nova postura do administrador e conseqüentemente das organizações.

Será que aprendemos participando criativamente?

Referências Bibliográficas

- BORDENAVE, J. E. D. (1987). *O que é participação*. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Gerenciando Pessoas: o novo dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- HELSELBEIN F. G. (2002). *Metal.Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura.
- KNELLER, G. F. (1978). *Arte e Ciência da Criatividade* — tradução José Reis — São Paulo: Ibrasa.
- MIRSHAWKA, V. e Mirshawka Jr, V. (2003). *Gestão criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores*. São Paulo: Dvs Editora.
- PREDEBON, J. (1998). *Criatividade*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.