

## Colhendo tempestades: A gestão de pessoas criativas (\*)

M. F. R. Kets de Vries

*INSEAD, França*

**Resumo.** Este artigo aborda o desafio que existe em transformar métodos criativos, mas não ortodoxos, em acção organizacional construtiva. As pessoas criativas são muitas vezes consideradas como causadoras de problemas, mas, na realidade, elas podem ser uma fonte de produtos, ou de processos, inovadores para a sua organização. O documento começa com uma discussão sobre o que é criatividade, focando quer a noção popular quer a noção de genialidade. Em seguida, são explorados alguns dos aspectos do desenvolvimento psicológico que contribuem para a criatividade individual. Como resultado das experiências vividas ao longo do desenvolvimento, conclui-se que a criatividade pode assumir uma de duas formas possíveis: construtiva ou reactiva. Para ilustrar estas formas de criatividade, são dados exemplos de artistas, escritores e compositores reconhecidos internacionalmente. Por fim, o artigo mostra como o conhecimento das raízes da criatividade é essencial em contexto organizacional. São dadas sugestões para dirigir pessoas criativas em contextos organizacionais, culturais e de liderança diversificados.

É uma experiência agradável dirigir pessoas cérebro-esquerdo<sup>1</sup>, lógicas e metódicas. O

---

(\*) Tradução de Maria Manuel M. V. Vairinho.

(\*\*) Endereço: Raoul de Vitry d'Avaucourt e INSEAD, Boulevard de Constance 77305 Fontainebleau Cedex, França.

<sup>1</sup> Nota da Tradutora (NT): Os primeiros indícios de que certas regiões do cérebro estavam especializadas para determinadas funções surgiram na sequência de estudos médicos realizados em pacientes que sofriam de diversos tipos de lesões cerebrais. Paul Brocca (1860) descobre que a lesão localizada numa determinada região do córtex conduz a uma perturbação da fala designada por afasia e Karl Wernicke (1884) verificou que um outro tipo de disfasia, relacionada com a estrutura das frases, era consequência de lesão numa área do lobo temporal esquerdo. Posteriormente, os trabalhos de Roger Sperry, Joseph Bogen e Michael Gazzaniga, sobre casos de epilepsia grave, vieram contribuir para um melhor conhecimento do funcionamento hemisférico. Actualmente, alguns autores utilizam os conceitos de cérebro-esquerdo e de cérebro-direito para designarem tipos particulares e específicos de comportamentos – cognitivos e emotivos. Assim, considera-se que uma pessoa cérebro-esquerdo é a que privilegia a abordagem racional; é precisa, denotativa, objectiva, verbal, proposicional, simbólica, lógica/analítica, racional, linear, convergente, realista, objectiva, com pensamento vertical – o hemisfério esquerdo é o centro da linguagem e da escrita, do cálculo lógico, numérico, da capacidade de análise e abstracção. A pessoa cérebro-direito é conotativa, associativa, evocativa, ambígua, visual ou quinestésica, imaginativa, sintética/perceptual, analógica (recorre a metáforas), intuitiva, espacial, global, divergente, impulsiva, subjectiva, com pensamento lateral (o pensamento lateral, conceito criado por Edward de Bono, tem as características que se atribuem ao hemisfério direito: a-temporal, holístico, difuso, visuo-espacial, intuitivo; age para tentar modificar esquemas estabelecidos) – o hemisfério direito é o centro do pensamento sem linguagem, da compreensão não-verbal, do reconhecimento das formas e da percepção espacial, do tom e modulação da voz, da musicalidade, das imagens, da imaginação, do sonho, da cor e da visão em relevo. O hemisfério esquerdo procura a informação ao pormenor. O hemisfério direito sintetiza-a, muitas vezes através de imagens.

mundo organizacional ajusta-se às suas especificações. Gostam de analisar tudo e todos; as normas e os regulamentos dão-lhes segurança. Fazem o que é próprio e correcto; conformam-se. Pelo contrário, as pessoas criativas, cérebro-direito, são uma dor de cabeça; o rufar do seu tambor está levemente fora do ritmo. Estas pessoas podem ser desconcertantes, pois a sua forma de fazer as coisas é desordenada, não ortodoxa e anti-convencional. Os seus métodos descontraídos, intuitivos, podem causar grandes estragos numa empresa organizada de acordo com regras e procedimentos. A sua forma de pensar é divergente, relacional e associativa; lidam com os problemas contornando-os em zigzag, numa forma errática, até chegarem a uma solução.

Mas antes de concluir que uma organização de sucesso deve exterminar, como ervas daninhas, todas as pessoas cérebro-direito, pense nisto: se quer que a sua empresa marque a diferença, se deseja ser bem sucedido nas Olimpíadas Empresariais, precisa destes indivíduos criativos. Os rebeldes são, muitas vezes, uma fonte de produtos, ou de processos, inovadores que o ajudarão a melhorar a competição no mercado.

## **1. Características das Pessoas Criativas**

O que diferencia estas pessoas criativas dos comuns mortais? Como os pode identificar? Como os pode recrutar e manter na sua organização?

Hoje em dia é por vezes difícil saber o que é, realmente, criatividade. Temos tendência para usar excessivamente esta palavra. É tentador atribuir potencial criativo a quase todas as pessoas. É, mesmo, considerado depreciativo rotular alguém de «não-criativo». Afinal, nesta época de livros de auto-ajuda e de seminários tudo é possível. O poder do pensamento positivo, conseguido por apenas um pequeno pagamento inicial e reduzidas prestações mensais, traduz-se numa garantia para desenvolver criatividade.

Os falsos vendedores de criatividade argumentarão: «Você pode tornar-se um famoso cientista espacial! Deseja ganhar um prémio Nobel? Siga, apenas, estes simples cinco passos. A razão por que ainda não atingiu o topo é não ter descoberto o seu potencial criativo. Ele está dentro de si. Apenas precisa das condições necessárias para a sua criatividade se libertar e exprimir. O seu cérebro-direito espera por incentivos para se manifestar!».

Assim falam os modernos vendedores de banha-de-cobra. Mas uma atitude dessas que implicações tem no que diz respeito à criatividade? Demasiadas vezes a definição de criatividade varia entre o sublime e o ridículo quando as pessoas analisam o valor da fabricação criativa de cestos, do Monopólio ou mesmo do sexo criativo. Contudo, a questão que frequentemente é ponderada é a seguinte: se ninguém se puder filiar no «clube» da criatividade qual é o interesse de discutir esta questão?

Há algo a dizer sobre a noção popular de criatividade, segundo a qual a maior parte dos indivíduos possuem um determinado potencial irrealizado e podiam ser mais produtivos nas circunstâncias adequadas. As competências podem ser melhoradas, o talento é desenvolvido. Contudo, a verdadeira criatividade necessita de dons especiais. Penso que a criatividade é uma qualidade rara

e, muitas vezes, efémera; é algo a que nos devemos referir com um C maiúsculo. As pessoas verdadeiramente criativas analisam constantemente o meio envolvente e aplicam o seu conhecimento em caminhos novos, originais, rejeitando totalmente ideias preconcebidas. Isto está para além da inovação ou da implementação de boas ideias; de facto, os padrões estabelecidos são despedaçados para produzir novos paradigmas.

Acredito que a arte e a música, as invenções e as descobertas, as novas teorias do caos e da ordem requerem verdadeira criatividade. O avião é um exemplo de uma ideia verdadeiramente criativa, tal como o conceito de roda o foi no seu tempo. Para mim, a descoberta da penicilina encontra-se na mesma classe de uma sinfonia de Mahler. As conceptualizações de génios criativos tais como Copérnico, Newton, Darwin, Freud e Einstein constituem alguns dos principais pilares da cultura ocidental.

Vejo as pessoas criativas como indivíduos que possuem doses elevadas de fluência conceptual, o que os habilita a produzir, céleramente, ideias originais muito diferenciadas. Onde quer que um problema se encontre, eles procuram-no e, normalmente, estão de facto aptos a, mentalmente, ultrapassarem a situação para imaginarem novas soluções. Têm uma enorme quantidade de energia e de força de vontade. São também muito independentes nos seus julgamentos, não-conformistas, têm espírito jovial, aceitam a sua impulsividade e possuem uma vida rica em fantasia, podendo mesmo ser bizarra.

Permitam-me que detalhe algumas das características das pessoas criativas. Primeiro, tenho de salientar a importância da curiosidade. As pessoas verdadeiramente criativas são muito inquisitivas. São também intuitivas. Não esqueçam que a intuição é apenas uma outra forma de raciocínio, que depende, porém, do recurso a canais incomuns de informação. A sua acentuada intuição torna as pessoas criativas muito sensíveis aos estímulos que as rodeiam. Repararam em aspectos sobre os quais outros apenas passam o olhar. Em parte isto é explicado pelo facto de lidarem bem com a complexidade cognitiva: elas são capazes de visualizar florestas mas, em simultâneo, reconhecem as árvores, uma por uma. Onde outros ouvem cacofonia, eles reconhecem acordes. Além disso, internalizam estas impressões e estabelecem conexões. No seu comportamento existe também algo de visionário. São orientados por uma espécie de «obsessão extraordinária» na prossecução de objectivos longínquos. São persistentes e compulsivos e não temem os riscos. E, mesmo que o seu trabalho aparente ser, para observadores desinformados, um esforço vão, é, de facto, uma longa série de avanços e recuos. As pessoas verdadeiramente criativas são também muito autónomas, independentes: as normas sociais e o conformismo não são para eles. Atrevem-se a ser diferentes. Não têm necessidade de pertencer ao grupo. As pessoas criativas são também caracterizadas por uma alta tolerância à ambiguidade; não ambicionam términos prematuros das discussões. Toleram a tensão e a incerteza associadas às questões para as quais não existe temporariamente solução. Por outro lado, têm predisposição para a ansiedade, talvez porque estão sempre insatisfeitos com as suas produções.

## 2. Estimulando a Criatividade

E nós, os outros? É possível ser ligeiramente criativo e aproveitar isso ao máximo? Os factos mostram que existe alguma esperança. A estimulação do processo nos mortais menos dotados pode desenvolver resultados positivos, por exemplo, um processo de pensamento mais divergente (associativo) em contraste com o processo de pensamento mais analítico (convergente). O pensamento divergente tende a ser mais fluido e flexível e está associado à criatividade.

No início deste artigo parodiei algumas das técnicas publicitárias de desenvolvimento da criatividade que se encontram no mercado, utilizando rábulas próprias do teatro de variedades. Frequentemente, quem participa nestas actividades pode ser levado a sentir que a única divergência que existe é entre eles e o seu poder de compra. Contudo, algumas destas técnicas, as mais sérias, apresentam algum valor. Embora elas não possam produzir um Einstein ou um Goethe, podem ajudar a alterar percepções, mostrando aos participantes um mundo onde existem cores para além do preto e do branco. E, acima de tudo, ajudam as pessoas a reconhecer criatividade nos outros.

Algumas das técnicas válidas para encorajar a criatividade incluem: brainstorming – geração de ideias pedindo a um grupo de pessoas que suspendam o julgamento, a crítica; lista de atributos – estudo de todos os atributos, propriedades e especificações básicas de um problema para encontrar alternativas e modificações; sinética – uso de analogias e de fantasia para transformar o não-familiar em familiar e vice-versa e pensamento lateral – reorganização da informação em padrões novos. É por vezes difícil diferenciar com precisão estas técnicas. Parecem, porém, ter em comum a interrupção de julgamentos críticos prematuros, de forma a permitir um fluxo livre de associações.

Algumas pessoas defendem o uso de drogas estimulantes cerebrais como uma forma de estimular a criatividade. Ocasionalmente esta prática pode conduzir a resultados interessantes. O relatório de Coleridge sobre o seu sonho com *Kubla Khan*, induzido por ópio, e as descrições de Aldous Huxley sobre as suas experiências com LSD são bons exemplos disso.

Ao tentarem discriminar a essência da criatividade, alguns investigadores sugeriram que existe uma sequência de etapas no processo criativo. De acordo com eles, a evolução desde a ideia até aos possíveis resultados envolve um número de fases distintas. Primeiro, existe a fase de preparação (recolha de informação sobre o problema), num segundo momento a fase de incubação (cogitar sobre parcelas de informação não relacionadas, colocar o inconsciente a trabalhar sobre o problema), seguida pela fase de iluminação (pensem em Arquimedes correndo ao longo das ruas de Siracusa gritando «Eureka» quando descobriu a forma de pesar a coroa de ouro do rei) e, por fim, o último passo é o de verificação do processo (teste dos resultados).

Algumas pessoas descrevem o processo, de forma sucinta, como o «ABC<sup>2</sup>» da criatividade. Este «ABC» refere-se a situações que estimulam o fluxo criativo. *Cama*, quando se está na zona de fronteira entre o sono e o despertar ou mesmo a sonhar. Nesta altura o pensamento distancia-se das

---

<sup>2</sup> NT: No original fala-se em *three «Bs» (Bed, Bath and Bus)*. Realizámos uma adaptação possível da mnemónica à língua portuguesa.

pré-concepções e começa, realmente, a flutuar. Não foi o cientista alemão Kekule quem, ao sonhar com uma cobra, foi capaz de, ao acordar, descrever a composição do anel de benzina? E sabemos também já o que aconteceu a Arquimedes no *Banho*. O A destina-se a *Autocarro* (incluindo qualquer tipo de automóvel), um dos locais onde podemos estar sozinhos ou onde podemos, pelo menos, ignorar os outros (excepto no caso de se dispor de um telefone ou fax móvel). Nestas três situações cria-se um ambiente quase hipnótico. É o tipo de situação onde o pensamento bissociativo – realização de ligações onde antes não existiam – tem maior probabilidade de ocorrer.

Ao se investigar em profundidade o processo criativo, observando como uma pessoa se torna um «Gritador de Eureka» ou um deslumbrado inventor, é interessante notar a frequência de «acidentes». A descoberta requer frequentemente algo de serendipidade<sup>3</sup>. Enquanto outros não prestam a devida atenção a ocorrências invulgares, as pessoas criativas vêem nelas possibilidades. Pensem nas consequências de Alexandre Fleming não ter prestado atenção ao que acontecia nas suas culturas laboratoriais. Nenhuma outra conquista da medicina do século XX foi tão devida ao acaso como a descoberta da penicilina. Devemos recordar que o primeiro esporo detectado de penicilina nasceu de uma fortuita brisa londrina que se intrometeu nas culturas de Fleming através de uma janela aberta. Mas Fleming estava apto a retirar sentido do estranho bolor que daí resultou. Estava preparado para descobrir o que quer que fosse na experiência em que trabalhava quase que em exclusivo. Como diz o ditado, se o seu pensamento fôr um martelo, tudo aquilo para que olhe parece um prego. Pasteur disse que «o acaso favorece a mente preparada».

A pessoa criativa é um paradoxo: ele ou ela são rebeldes face ao conformismo mas, ao mesmo tempo, estão perfeitamente harmonizados com tudo o que acontece no seu meio envolvente. Os indivíduos criativos são extremamente sensitivos em relação às necessidades de mudança que imperam na sua arte ou ciência. Estão conscientes do facto de existir insatisfação com o status quo. São frequentemente os primeiros a reconhecer a necessidade de revisão. Mas não reconhecem apenas, agem: as pessoas verdadeiramente criativas são, utilizando uma hipérbole, novas formas de Prometeu, cujo nome significa, literalmente, «conhecer antes de acontecer». É como se as pessoas criativas tivessem uma espécie de poder profético quando olham o futuro.

### **3. Agindo num mundo em transição**

Como é que algumas pessoas adquirem este «grande C» da criatividade? O que os movimenta? Será uma questão de herança, determinada por leis biológicas? Ou será o resultado de um determinado tipo de experiências a que essas pessoas foram expostas ao longo do desenvolvimento? A associação entre criatividade e loucura é, neste contexto, um corolário interessante. É compreensível que este tipo de associações ocorram de acordo com o comportamento frequentemente não-ortodoxo das pessoas criativas. Mas onde se desenha a linha de fronteira que separa o génio da loucura?

---

<sup>3</sup> NT: Neologismo com raiz na palavra inglesa *serendipity*, traduz-se pela capacidade de realizar descobertas felizes por acidente.

Sem aprofundarmos a controvérsia inato-adquirido, podemos assumir, com segurança, que os factores genéticos desempenham um papel significativo. Todos nós, à partida, temos uma determinada dotação biológica. Mas sobre esta matriz biológica impõem-se as experiências que adquirimos ao longo de desenvolvimento. Estas experiências precoces conduzem a diferenças entre os indivíduos, mesmo se estiver em causa uma dotação biológica similar. Para nós o interesse recai sobre os factores que contribuem para a genialidade de uma pessoa criativa em desenvolvimento.

Recue no tempo e pense no seu crescimento. Talvez se lembre que quando era criança se confrontava com dois mundos: existia o mundo de todos os dias, com as suas exigências, e um mundo intrapsíquico, um mundo interior regulado por impulsos, desejos e necessidades. Posteriormente, estes dois mundos, o exterior e o interior, separaram-se, tornando-se distintos, mas enquanto criança um terceiro mundo existia para si: um espaço de fantasia e ilusão, um espaço onde as associações se desenhavam entre as duas esferas.

Lembra-se da forma como brincava e como criava um mundo imaginário? Num lugar imaginário algures entre a realidade e a fantasia? Era um mundo povoado por «objectos em transição» tais como cordas, cobertores, bonecas e outros brinquedos. Parafraseando o psicanalista Winnicott, este mundo é «o campo da experiência entre o polegar e o urso de pelúcia». Neste espaço imaginário nasce a capacidade para explorar e investigar e desenvolvem-se os sentimentos internos de coesão e o sentido, externo, da realidade. Os objectos familiares ajudam a criança a conectar a realidade interna e externa.

Este espaço em constante transformação desempenha um papel muito importante no nosso desenvolvimento: ajuda-nos a estruturar a nossa auto-estima. Para a maior parte de nós, este mundo em transição permite-nos realizar o percurso de desenvolvimento desde a infância até à maturidade da fase adulta, com um sentimento único de *self*<sup>4</sup>. Contudo, para as pessoas criativas existe uma diferença. Para muitos deles este processo nunca termina, motivo pelo qual não abandonam o seu mundo em transição. Assim, o envolvimento com este espaço em mudança continuará, ao longo da vida, a afectar-lhes o comportamento.

Os pais desempenham um papel fundamental nesta «área lúdica» da mente. Podem ser encorajadores, ajudando à liberdade do fluxo de associações. Ou podem reprimir este fluxo não dando suficiente espaço psíquico à criança em desenvolvimento. Se não estiverem disponíveis para participar no processo imaginário do seu filho podem condená-lo a um espaço desprovido de fantasia e de ilusão. Se os pais encorajarem o mundo em transição do seu filho, ele transforma-se na incubadora do pensamento criativo. É aqui que se iniciam processos tais como a simbolização, a simulação, a ilusão, a fantasia, o humor, a curiosidade, a imaginação e o prodígio. Todos os seres humanos têm, em maior ou menor grau, estas qualidades mas as pessoas verdadeiramente criativas retornam a este mundo, quando adultas, mais facilmente do que a maior parte de nós. Assim, encontram-se muito mais próximas do seu inconsciente e a irracionalidade é-lhes familiar. E nunca abandonam totalmente esta capacidade de introspecção. Como adultos, estão aptos a procurar neste

---

<sup>4</sup> NT: Aquilo a que chamamos a «nossa identidade» é a imagem interiorizada de *Self*. Nesta interiorização os outros – as percepções que nos transmitem sobre nós próprios – desempenham um papel muito importante.

mundo em transição ideias e soluções heterodoxas. Para clarificar este movimento os psicanalistas falam em «regressão ao serviço do Eu» que se traduz pela capacidade para se movimentar entre estes diferentes mundos, realizando as interfaces possíveis.

#### **4. Dois Caminhos para a Criatividade**

Falando de forma genérica, a pessoa criativa seguirá um dos dois seguintes caminhos: ou desenvolve uma forma construtiva de criatividade ou, no caso do menos afortunado, uma forma mais reactiva. Nos dois casos, embora exista uma diferença significativa entre elas, estamos face a pessoas relutantes em abandonar o seu espaço em transição.

No caso da criatividade construtiva, estamos perante uma pessoa cujas brincadeiras e fantasias foram encorajadas quando era criança. Os pais deste tipo de pessoa provavelmente brincaram jogos de linguagem com os seus filhos. Tratavam os objectos em transição, pertencentes aos seus filhos, de forma séria, não os tratando como objectos que precisam de ser limpos ou renovados. Além disso, os pais tomavam parte nos jogos das crianças e aplaudiam a sua curiosidade e espírito inquisitivo. Os pais de filhos criativos aceitavam a comunicação imaginativa e irracional, divertiam-se com as «gracinhas». Recompensavam as realizações independentes e não ridicularizavam os erros que as crianças cometiam. Demonstravam confiança no talento do seu filho. Frequentemente verificamos que estes pais, por serem também eles próprios autónomos e imaginativos, serviam de modelo para os seus filhos.

Claro que os pais podem exigir demasiado do seu filho, sobrevalorizando a criatividade até a um ponto em que a criança se sente inadaptada. Esta situação ocorre frequentemente quando um pai deposita no filho grandes expectativas de realização numa área em que ele próprio se sente frustrado. Querem que o seu filho lhes suceda. Mas, em geral, o encorajamento suave e firme é, por si só, adequado.

Contudo, para as pessoas que são criativas reactivamente a situação é diferente. Para eles o mundo em transição é um refúgio para a dura realidade do mundo exterior. As palavras utilizadas por John Milton em *Paradise Lost* descrevem perfeitamente este tipo de situação:

*The Mind is its own place, and in itself  
Can make a Heaven of Hell, and a Hell of Heaven*<sup>5</sup>.

O espaço em transição torna-se um refúgio seguro para a dor provocada pelas experiências dolorosas que as crianças têm de suportar ao longo do seu crescimento. Mas a fuga para este «refúgio» nem sempre é uma panaceia; nem sempre o equilíbrio psicológico pode ser mantido. Por vezes podem ocorrer vários sintomas psicopatológicos. Por exemplo, alguns investigadores demonstraram que, em relação à população em geral, as pessoas criativas apresentam um grau ele-

---

<sup>5</sup> NT: «O Pensamento (a Memória?) é o seu lugar e nele(a) / Podemos transformar o Inferno em Céu e o Céu em Inferno.»; excerto de *Paraíso Perdido* de John Milton.

vado de alterações de humor. Suficientemente interessante é o facto de a conexão entre as alterações de humor e a criatividade poderem explicar algumas das características que contribuem de forma acentuada para o talento. Entre outras coisas, as pessoas que sofrem de alterações de humor apresentam um grau elevado de reactividade emocional, isto é, são altamente sensíveis aos estímulos internos e externos. Além disso, têm uma grande capacidade de absorção<sup>6</sup>. Isto pode-lhes dar uma concentração superior: apresentam normalmente uma capacidade elevada de atenção concentrada. Apresentam, também, padrões de pensamento pouco estruturados. Esta qualidade dá-lhes livre acesso ao seu inconsciente e facilita novas associações.

Afinal o que caracteriza este modelo reactivo? Porque é este espaço em transição tão importante para estas pessoas? O que torna o seu equilíbrio psicológico tão precário? De forma geral, descobrimos que elas tentam lidar com diversas formas de experiências traumáticas. De alguma forma o seu meio envolvente provoca-lhes uma ansiedade crónica. Dar rédea solta à sua criatividade é, normalmente, o único método de lidar com os seus medos.

O catalisador da sua orientação para a criatividade foi frequentemente algo que aconteceu cedo nas suas vidas, numa altura em que eram mais susceptíveis. Por exemplo, a morte de uma ama ou o nascimento de um irmão, uma doença grave, uma má-formação, excessiva competição fraternal ou acontecimentos externos como uma guerra ou o desenraizamento podem ser extraordinariamente traumáticos para uma criança. As experiências tardias de vida de natureza similar podem transtornar o adulto criativo. As explosões de criatividade parecem ajudar este tipo de pessoas a gerirem a sua ansiedade flutuante e a depressão, ultrapassando o seu estado esquizóide. A questão central continua a ser a necessidade de reparação, de forma a encontrar uma solução criativa para a sua luta interna.

Exemplos de formas criativas de reparação não são difíceis de encontrar nas artes. Uma manifestação comum desta luta encontra-se nas reproduções da imagem corporal internalizada. Os auto-retratos dos pintores, por exemplo, são normalmente um bom «indicador projectivo» do seu estado de espírito. Observem as pinturas de Munch, de Chirico, de Schiele ou de Frieda Kahlo. Munch disse que «a doença e a insanidade foram os anjos negros que embalaram o seu berço». Quando era criança testemunhou a luta que a sua mãe travou com a morte e isso teve um efeito devastador nele. Esta experiência pode explicar o seu chocante e cataclísmico estilo de pintar. Schiele descreve-se a si mesmo, nas suas pinturas, como castrado ou com diversas formas de deformação ou de mutilação. Uma explicação provável encontra-se na sua infância difícil, pontuada pelas mortes do seu pai e de quatro dos seus irmãos e pelo difícil relacionamento com a mãe. Kahlo, acamada e incapacitada por longos períodos ao longo da sua vida (devido quer aos efeitos secundários de um acidente quer à poliomielite que contraiu numa idade muito precoce), canalizou o seu trabalho para representações distorcidas do corpo. Os aspectos fundamentais da personalidade de Chirico foram a depressão e a despersonalização. O afastamento que realizou em relação a

---

<sup>6</sup> NT: «Absorvem» quase a totalidade de estimulações oriundas do seu meio envolvente.

si mesmo pode-se encontrar nas suas pinturas onde os temas de partida, melancolia, singularidade, vazio misterioso e quietude predominam. O seu trabalho foi provavelmente influenciado pela morte da irmã e pela forte rejeição da sua mãe. Não são necessários muitos comentários para explicar a tragédia de auto-fragmentação reflectida no trabalho de Van Gogh. Neste caso, a privação emocional a que foi votado por uma mãe em luto para quem ele devia ser o filho substituto que preencheria o vazio deixado pelo primeiro Vicent, nado-morto, teve um efeito psicológico devastador. A doença de Goya, manifestada tardiamente, teve um impacto dramático no seu estilo de pintar. Não é necessário ser-se um especialista em arte para se ver a diferença entre os dois períodos do seu trabalho: pré e pós-doença. Um testemunho horrendo da sua mudança de estilo encontra-se na tela que representa Cronus a comer os seus próprios filhos.

Os pintores não são os únicos afectados pela história de vida. Muitos escritores e compositores tentam nas suas produções criativas dominar as suas lutas internas. Gogol estava preocupado com a imagem corporal. Foi sem dúvida o seu enorme nariz que o impulsionou a escrever a história *The Nose*. *Metamorphosis* é, também ela, ilustrativa da auto-imagem de Kafka. A descrição da sua própria transformação num insecto repelente e monstruoso não necessita de outro tipo de análise. Mas não é certamente o resultado de uma relação parental empática. Quem leu a *Letter to his Father* de Kafka, onde o autor explica o tipo de terrores que sofreu durante a infância sabe do que eu estou a falar. No caso de Edgar Allan Poe, o pai abandonou a família quando ele tinha dois anos e a mãe morreu de tuberculose um ano depois. Os pais do compositor Johann Sebastian Bach morreram quando ele tinha apenas nove anos de idade. Esta situação dramática foi agravada por a maior parte dos seus irmãos não ter sobrevivido à infância. Não admira que encontremos tão frequentemente na sua música os temas de morte e de ressurreição. Temos também Mahler e a sua *Kindertoten Lieder*, a qual foi composta por uma única razão. E não devemos esquecer Ingmar Bergman, um homem que lutou interiormente com os seus antagonistas, representação da sua relação com pais severos. Esta luta conduziu a um comportamento altamente neurótico mas também extraordinariamente criativo. Estes são apenas alguns exemplos de uma lista extensa.

## **5. Gestão Criativa**

Contudo, a criatividade, seja ela reactiva ou construtiva não se limita às artes. Quando falamos em criatividade devemos também falar nas ciências naturais e sociais. A construção do primeiro automóvel, a descoberta da física quântica e a arquitectura da Torre Eiffel envolvem indiscutivelmente um elemento de genialidade. Os negócios têm a sua parcela de características criativas mas as principais contribuições da criatividade para o mundo das organizações não origina o mesmo tipo de excitação. A criatividade que se encontra em contexto organizacional tende a ter uma natureza mais subtil. Alguém sabe quem foi o inventor da contabilidade? Quem foi a pessoa que introduziu os estudos do tempo e dos movimentos? E qual o técnico que sistematizou o desenho organizacional da organização matricial? Todos estes foram passos criativos.

Há também uma outra ameaça para a criatividade nos negócios. Os artistas e os cientistas

trabalham frequentemente em perfeito isolamento. Isto é prática quase impossível em contexto organizacional. As organizações são compostas por grupos. E os grupos acarretam dinâmica. Particularmente para os indivíduos mais criativos, o ideal vivamente defendido de espírito de grupo que vigora nas organizações pode criar alguns problemas. Como mencionei anteriormente, as pessoas criativas não se conformam facilmente. Uma espécie de Lei de Gresham da Criatividade pode ser aplicada: neste caso não é o dinheiro mau que afasta o dinheiro bom, são os indivíduos conformistas que afastam as pessoas criativas. Como referi nos parágrafos iniciais deste artigo, as pessoas criativas são vistas em muitas organizações como causadoras de problemas. Consequentemente, envolvem-se realmente em problemas e saem.

Como se deve então gerir estes rebeldes, evitando a perda de pessoas potencialmente válidas? O que podem fazer os líderes organizacionais para atrair, desenvolver e reter as pessoas criativas na sua organização? Talvez seja uma boa ideia pensar em termos de *gestão* criativa.

O desafio para os líderes organizacionais é o de traduzir o comportamento espontâneo e impulsivo destes rebeldes em acções organizacionais construtivas. Tal como os pais devem encorajar as brincadeiras imaginativas dos seus filhos, os gestores de topo deverão desenvolver condições que estimulem a inovação e os métodos não-ortodoxos na sua organização.

Um bom exemplo de um executivo extraordinariamente criativo, que adoptou um estilo criativo de gestão é Richard Branson. Branson é o Presidente carismático da Virgin, um império que compreende uma companhia aérea e uma cadeia de hipermercados de retalho altamente rentáveis mas que se tornou mundialmente conhecido desde que aderiu à comercialização especializada de gravações e de espectáculos musicais. A sua forma de gerir este império tem revelado elevado sucesso. Ele não é apenas uma das pessoas mais ricas do mundo, é também uma celebridade internacional. No Reino Unido alcançou o estatuto de herói popular, sendo referido como um modelo não apenas para os adolescentes mas também para os seus pais. Foi nomeado para prémios de empresas e recebeu o título de Homem do Ano no ramo dos negócios. Como *designer* organizacional é verdadeiramente invulgar. Não tem uma sede organizacional (esta é uma casa flutuante ancorada no Tamisa), algo que não é esperado de alguém que emprega 6000 pessoas em mais de 15 países. Estatuto e ostentação do poder são representações que não usa. Para Branson, a descentralização é uma religião. Acredita convictamente que quando existem mais de 75 pessoas num edifício, elas deverão ser separadas por novos espaços ou arriscam-se a perder a sua identidade. O estilo operacional da companhia é caracterizado por informalidade, vestuário desportivo, um ambiente descontraído e ausência de hierarquia e de conformismo. De facto, Branson faz questão em recrutar rebeldes para a sua companhia, um papel que ele próprio desempenha frequentemente, tal como é demonstrado quer pela escolha do símbolo organizacional (uma granza<sup>7</sup>) quer pelas aventuras que empreende em balão e de barco. Na companhia a comunicação horizontal é a norma. Branson gosta da ideia de uma organização sem fronteiras. Encoraja as pessoas à mobilidade; não

---

<sup>7</sup> NT: Nome vulgar extensivo a umas plantas da família das Rubiáceas (também designadas ruivas), algumas delas existentes em Portugal, como a *granza-brava*, de flores amarelas, espontânea e frequente, e também conhecida por *garança*, *raspa-língua* e *ruiva-brava*. Planta tintorial.

quer que elas fiquem presas a empregos estritamente definidos. Acredita no crescimento orgânico e não no ataque a outras empresas, para ganhar quota de mercado. Além disso, quando alguém tem uma ideia criativa sente que esse indivíduo deverá ter sempre recursos disponíveis para a poder operacionalizar. A este respeito adopta o papel de um campeão de super-projectos, acalentando o desenvolvimento de novas ideias, as quais ajuda a germinar e desenvolver. Gosta que as pessoas corram riscos, mas gosta também de gerir os riscos. E os sistemas de recompensas para estas pessoas são construídos em conjunto: os indivíduos que tenham ideias criativas para novos negócios são envolvidos nas participações sociais desses negócios. Esta é a sua forma de segurar os seus executivos: quer que eles se tornem milionários sob o tecto da Virgin. Basicamente, tenta criar na sua companhia uma comunidade de pessoas onde todos colaborem e se inter-ajudem, usufruindo, simultaneamente, de diversão e excitação. Ser-se divertido é um valor central da cultura organizacional da Virgin. E tal como alguém que é conhecido como travesso e brincalhão, dá o exemplo. Enfatizando a importância da alegria e do humor, segue os dogmas da escola de vida que defende que pessoas felizes são mais produtivas. Acima de tudo, pretende que a companhia seja a melhor em tudo a que se dedica, mesmo que não seja a maior. Por demonstrar expectativas elevadas de desempenho, encoraja o seu pessoal a não temer os desafios. A companhia aérea – a Virgin Atlantic – é um bom exemplo da sua filosofia.

No que concerne à gestão criativa o que podemos aprender com o estudo do caso Virgin? Este demonstra que para se gerir de forma criativa foram adoptados um conjunto de critérios organizacionais, culturais e de liderança. Primeiro, olhando para as *variáveis organizacionais* que transformam determinado espaço num local de trabalho criativo, vale a pena concentrar a atenção na estrutura. É burocrática ou orgânica? Recomenda-se, obviamente, uma estrutura pouco rígida, fluida, sem departamentos estanques. Um meio envolvente altamente formalizado tende a ter um efeito constrangedor na criatividade. Uma estrutura flexível ajuda a descentralizar a organização. A descentralização implica descentralização dos centros de custos, com contabilidades próprias, responsabilidade e *feedback* directos em relação aos resultados, o que consolida os sentimentos de auto-controlo. Saber que se controla o ambiente em que estamos inseridos reduz-nos o stress, tal como é demonstrado pelas investigações sobre *stress*, o que nos proporciona sentimentos de bem-estar. E sentimentos de bem-estar têm efeitos positivos na realização do trabalho.

Parece não existir muito espaço para a criatividade em organizações hierárquicas, com diversos níveis de gestão. A chave para conseguir o melhor das pessoas criativas é um grau elevado de liberdade. Estas pessoas, em particular, precisam de sentir que tomam conta do seu trabalho e das suas ideias. Procedimentos standardizados e relatórios de actividade muito frequentes têm provado ser contraproducentes.

Por outro lado, a empresa deverá ter sistemas de avaliação e de compensação que recompensem a inovação. Existe um sistema de recompensas que premeie individualmente as pessoas criativas envolvidas num projecto de sucesso? A sua contribuição é devidamente recompensada por prémios e bónus? Contudo, a possibilidade de serem recompensados pecuniariamente não é o principal motivador para as pessoas criativas. É para elas mais importante verem as suas ideias

realizadas. Mas atribuir às suas contribuições uma participação no sucesso organizacional faz maravilhas pelo sentimento de equidade.

A comunicação horizontal deve ser frequente e fácil. «Passar palavra» não deve ser um comportamento a evitar. As pessoas que trabalham nas organizações não devem ser forçadas a seguir canais específicos de comunicação. Os empregos não devem ser definidos de forma rígida e estanque. A interdependência de tarefas e a mobilidade podem também ser úteis: saber os detalhes de outros empregos conduz a uma perspectiva organizacional alargada. Tal como é importante existirem equipas multidisciplinares. Estes são todos bons caminhos para estimular a aprendizagem e a emergência de novas ideias.

A gestão de recursos humanos é outra área crítica. Devem ser desenvolvidos esforços para aceitar a diversidade. Deverá existir abertura na organização para os não-conformistas. As suas ideias são fermento intelectual. São normalmente eles que colocam as questões invulgares. Podem também ser eles quem apresenta os caminhos mais eficazes para organizar e para identificar novos produtos. Deverá existir um lugar para eles na organização.

Existem outros aspectos organizacionais que deverão, também, ser considerados. Por exemplo, como são as condições físicas de trabalho? O trabalho é realizado num meio que estimule os juízos criativos? Ou o local de trabalho tem características que façam recordar as estruturas Stalinistas, encontradas frequentemente na Europa de Leste?

Por último - não devendo, contudo, ser considerada como uma variável organizacional menor -, é muito importante que a empresa disponha dos recursos necessários, nomeadamente financeiros, materiais e humanos. Estão as condições e os fundos disponíveis para trabalho improdutivo e não relacionado com a visão da empresa? Estes recursos são relativamente fáceis de adquirir? Alguém que esteja continuamente a lutar por recursos e tempo, de forma a cumprir um projecto, está a ser continuamente derrotado mentalmente, sendo pouco provável que produza de forma substantiva.

A *cultura* organizacional introduz um outro conjunto de variáveis. Como se caracterizam os sistemas de valores e de crenças? Na empresa existem comportamentos interiorizados de assumpção do risco? As pessoas podem cometer erros? Tenha sempre presente que se não fôr permitido às pessoas cometerem erros, elas não tomarão quaisquer decisões nem correrão riscos. As pessoas criativas não suportam muito tempo esta situação.

O acesso à informação é outro aspecto importante. Uma cultura organizacional que fomenta o segredo pode ser boa para desenvolver paranóia mas não é favorável à edificação de uma atmosfera cooperativa e colaborativa. Não permite o tipo de ambiente que encoraja as pessoas a se interajudarem. Pelo contrário, é mais previsível que conduza ao despoletar de guerras.

Actualmente, muitas destas dimensões podem ser sumariadas sob a palavra confiança. Se não existirem sentimentos de confiança face à organização, se as pessoas estiverem preocupadas em se proteger, o contrato psicológico realizado entre os indivíduos e a organização é quebrado e a ausência de criatividade pode ser uma das primeiras consequências desastrosas.

Ao realizar todas estas sugestões não devemos esquecer (recorde novamente o caso Virgin) o factor entretenimento. Normalmente, a ideia de diversão raramente é lembrada quando pensamos

sobre organizações. Uma atitude ligeira e tranquila face ao trabalho ajuda a evitar a tensão e o *stress*. E, no longo prazo, as pessoas que recolham prazer no seu local de trabalho são mais criativas e, normalmente, trabalham mais arduamente.

Por fim, devo mencionar que um valor-chave da cultura organizacional é a abertura à mudança. Os gestores devem criar uma organização versátil, uma organização que tenha capacidade para aprender e para mudar. Onde não exista mudança, não existe criatividade.

A terceira variável que pode estimular a criatividade nas organizações é a *liderança*. Como se caracteriza o estilo de liderança que existe na organização? É democrático e participativo ou autoritário? Naturalmente, as pessoas criativas sentem-se mais confortáveis com o primeiro estilo. A liderança autocrática aniquila a criatividade. Face a este estilo, os indivíduos não questionarão a forma como as coisas são realizadas; conformam-se. Mas é importante que as pessoas sintam que podem discordar.

E sobre a visão partilhada? As pessoas deverão ter uma ideia sólida sobre o que a organização pretende alcançar? Os objectivos são suficientemente claros? Claro que não pretendo defender o detalhe fino destes objectivos. Contudo, uma orientação geral é necessária e pode ser providenciada por modelos de comportamento, mentores ou ideias-guia. Independentemente do nome que lhes seja atribuído, a organização precisa de pessoas que dêem o exemplo.

A formação e a dedicação desempenham papéis importantes na geração de novas ideias. Um resultado criativo pode ser visto como acidental mas, normalmente, é resultado de grande preparação e trabalho árduo. Claro que existe um elemento de sorte envolvido mas, tal como descobri pessoalmente, quanto mais trabalho realizar, mais sorte terá. Não só as pessoas se encontram bem preparadas como estão motivadas para o auto-desenvolvimento, mesmo quando se confrontam com fracassos.

As pessoas criativas devem ser desafiadas e devem sentir-se como essenciais para a organização. A gestão de topo deverá atribuir poder ao seu pessoal, transmitindo-lhes a expectativa de trabalho criativo. E os líderes devem estar preparados para acarinhar as ideias loucas que possam surgir. Se definir expectativas elevadas e se providenciar os recursos necessários, as pessoas tentarão surpreendê-lo.

## **6. Em alerta para os sinais de perigo**

A criatividade nas organizações é uma flor muito delicada. Não é necessário muito para a matar. Se não for cuidadoso, as pessoas criativas abandonam a organização ou, pior ainda, nunca se sentirão atraídas pela organização. Neste ponto a atitude da liderança organizacional é crítica. Os líderes devem ter perfeita consciência das atitudes que disseminam na organização. Não devem esquecer que são eles que dão o tom. Por exemplo, um sistema de crenças que afirme que apenas há uma maneira de fazer as coisas, que apenas há uma resposta certa para cada problema, exclui, por definição, a criatividade. Líderes que cultivem o síndrome de «não inventem nada» podem ter um efeito muito negativo. Uma questão relacionada com este síndrome é o paroquialismo que per-

mite às pessoas afirmarem que determinado assunto não pertence à sua área. Aventuras em território inexplorado é considerado muito arriscado. Estas atitudes devem ser interpretadas como sinais de perigo. E, por fim, alguns líderes que conheci consideravam que o divertimento é frívolo: não devemos defender a loucura. Alertei-os para o facto de as pessoas criativas necessitarem de um espaço transaccional. Se este espaço é bloqueado, como é que se pode ser verdadeiramente criativo? Para estimular a criatividade, os líderes organizacionais devem ser capazes de aceitar ideias incipientes e de torneir as regras. Devem tolerar a ambiguidade e mostrar empatia. E devem ser capazes de tomar decisões rápidas, não propondo comités para estudar ideias. Por fim, e tal como afirmei anteriormente, devem permitir erros (e não insistir neles). Lembrem-se: o caos origina vida enquanto a ordem cria hábitos. Enquanto os vossos hábitos são fáceis de imitar pela concorrência, o talento criativo da vossa organização é um activo único.

*«Quando Alexandre, o Grande, visitou Diogenes e lhe perguntou o que é que ele podia fazer pelo famoso mestre, Diogenes respondeu “Sai da frente da luz”. Talvez um dia possamos encontrar a chave da criatividade. Até lá, uma das melhores coisas que podemos fazer pelas mulheres e homens criativos é não lhes cobrirmos a luz» (John W. Gardner)*