

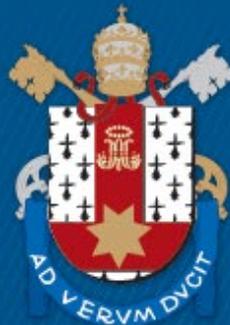
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

LAURA VILLODRE MACHADO

**EM BUSCA DA SOPA PRIMORDIAL: UMA ANÁLISE DOS ELEMENTOS QUE IMPACTAM O
FENÔMENO DA CRIATIVIDADE NO AMBIENTE VIVO DAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre
2023

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

LAURA VILLODRE MACHADO

**EM BUSCA DA SOPA PRIMORDIAL: UMA ANÁLISE DOS ELEMENTOS QUE
IMPACTAM O FENÔMENO DA CRIATIVIDADE NO AMBIENTE VIVO DAS
ORGANIZAÇÕES**

PORTO ALEGRE

2023

LAURA VILLODRE MACHADO

**EM BUSCA DA SOPA PRIMORDIAL: UMA ANÁLISE DOS ELEMENTOS QUE
IMPACTAM O FENÔMENO DA CRIATIVIDADE NO AMBIENTE VIVO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientador: Prof. Dr. Juremir Machado da Silva

PORTO ALEGRE

2023

Ficha Catalográfica

M149e Machado, Laura Villodre

Em busca da sopa primordial : Uma análise dos elementos que impactam o fenômeno da criatividade no ambiente vivo das organizações / Laura Villodre Machado. – 2023.

205 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Juremir Machado da Silva.

1. Comunicação. 2. Criatividade. 3. Organizações. 4. Cultura. 5. Complexidade. I. Silva, Juremir Machado da. II. Título.

LAURA VILLODRE MACHADO

**EM BUSCA DA SOPA PRIMORDIAL: UMA ANÁLISE DOS ELEMENTOS QUE
IMPACTAM O FENÔMENO DA CRIATIVIDADE NO AMBIENTE VIVO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovado em ____ / ____ / 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva – PUCRS (orientador)

Prof.^a Dr.^a. Cleusa Maria de Andrade Scroferneker – PUCRS

Prof.^a Dr.^a. Elisa Reinhart Piedras – UFRGS

Porto Alegre

2023

AGRADECIMENTOS

Conviver no ambiente de uma universidade por boa parte da minha vida me proporcionou a experiência de participar da grande efervescência de ideias que é o espaço acadêmico. Repleto de sujeitos excepcionais em suas áreas, as pessoas com quem pude trabalhar e aprender até hoje me inspiram e motivam diariamente. Uma dessas pessoas incríveis que conheci, disse algo que me marcou: “O tema sobre qual nos dedicamos a pesquisar deve ser algo que tatuáramos na pele”. E, ao iniciar o desafio do mestrado, fui em busca daquilo que me fazia vibrar, do lugar onde eu me sentia confortável para estudar e carregar comigo para sempre.

Desde que tenho memória, a criatividade sempre foi algo muito presente na minha vida. Meus pais são professores, o que sempre fez com que o lugar onde eu cresci fosse repleto de recursos criativos: papéis, lápis, canetas, réguas, quadros, ferramentas, programas de computador etc. Sempre fui livre para usá-los e explorá-los para dar vida às ideias da minha cabeça. Durante a infância eu assisti aos dois inventarem a cada aula uma nova forma de ensinar, atividades mirabolantes, dinâmicas e brincadeiras. Aprendi com eles que criar não é algo simples, mas que exige trabalho duro, persistência, paciência e uma certa dose de coragem.

Meu pai, na verdade, é muito mais que professor, ele é também marceneiro, empreiteiro, eletricitista, inventor, pintor, plastimodelista, artista e a lista poderia continuar. Ele me ensinou e inspirou sobre o potencial criativo que existe dentro de cada um, me incentivando a estar constantemente aprendendo. Minha mãe, a professora de matemática mais espetacular que esse mundo um dia vai ver, é a pessoa que sempre embarcou comigo em qualquer loucura que eu inventasse, além de me inspirar todos os dias sobre dedicação e amor a tudo o que se faz. Eles foram os responsáveis pela composição da minha sopa primordial e a eles eu agradeço imensamente por tudo o que são e por tudo que me proporcionaram.

Ainda comendo a minha trajetória, acredito que ter encontrado alguém no mundo que me acompanhasse a cada novo passo, apoiando todas as minhas escolhas, é a minha maior sorte. Agradeço especialmente ao meu marido, Eduardo, por todo suporte durante os últimos dois anos, que incluíram pandemia, fins de semana distantes no escritório e muitos outros desafios.

Um dos acontecimentos mais marcantes da minha vida (com certeza o que mais me exigiu exercitar a criatividade) foi ter me tornado mãe. A maternidade faz com que os pais utilizem todos os seus recursos para que a vida daquele ser amado seja a melhor

possível. Então, obrigada, Gael, por me motivar todos os dias a querer ser sempre melhor e me inspirar a ver o mundo de uma nova maneira.

Gostaria de registrar também meu agradecimento ao Prof. Dr. Juremir Machado, pelos ensinamentos, orientações e por sua sensibilidade durante esse processo desafiador que foi conciliar trabalho, maternidade e mestrado. Também, agradeço à Prof.^a Dr.^a Cleusa Scroferneker por todos os ensinamentos durante as aulas e conversas na Famecos. A oportunidade de aprender com vocês mudou a minha perspectiva sobre a comunicação para sempre.

Ainda, sou grata imensamente também aos colegas queridos da Assessoria de Comunicação e Marketing da PUCRS, que me incentivaram constantemente durante essa jornada e me motivaram sempre que as minhas forças precisaram ser renovadas.

Por fim, agradeço também ao meu Vô Jorge, uma das pessoas mais criativas que já conheci, de quem infelizmente me despedi durante essa trajetória, mas que deixou em mim uma marca eterna sobre o valor de estarmos presentes para aqueles que amamos.

RESUMO

A criatividade é vista hoje como um recurso valioso para as organizações que precisam ser mais ágeis, flexíveis e constantemente inovadoras, provocadas por um cenário dinâmico e incerto do mercado, potencializado pela globalização e por aceleradas transformações tecnológicas, sociais, científicas, culturais, políticas e econômicas. Interessados em desvendar a combinação dos componentes sociais, ambientais e culturais das organizações que estimulam, ou suprimem, a criatividade dos indivíduos em seu cotidiano, fomos em busca de uma compreensão ampliada do conceito e das dimensões da criatividade e investigamos os aspectos dos ambientes e características das culturas do Google, da Pixar e da Netflix, organizações que baseiam sua atuação e produção a partir da criatividade de seus agentes internos. Sob a luz da complexidade, nossa análise partiu da compreensão da organização como um sistema vivo, tecido e (re)tecido por meio de relações, com características e culturas singulares, coberto de significações e simbolismos, que, com eles, se auto-organizam, num constante movimento recursivo. Foram analisados, nos materiais a respeito das organizações selecionadas, os episódios que tratam das dinâmicas de trabalho do cotidiano, suas crenças, valores, normas, pressupostos básicos comuns, formas de interação, entre outros aspectos de sua cultura, que refletem os padrões de comportamento coletivo e social de seus membros e estão intrincados em tudo que é feito. A partir da exploração desse conteúdo, nossa construção buscou identificar e analisar nesses aspectos e nas suas características aqueles que mais impactam na criatividade de seus trabalhadores. Essa investigação foi acrescida de uma análise interpretativa das constatações dos autores, que, em um deslocamento contínuo do empírico para a abstração teórica, reconheceu os elementos apontados na literatura revisada, bem como identificou aqueles emergentes e produziu argumentos em relação à relevância do estímulo da criatividade nas organizações na atualidade. Evidenciamos que, para compreendermos os elementos que impactam o desenvolvimento e o estímulo da expressão da criatividade nas organizações, precisamos encará-la como um fenômeno resultante de condições sócio-organizacionais, que elas podem cultivar para dar condições para que aconteça. Nossa análise aponta que esse conjunto de condições está diretamente ligado às representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas das organizações. E que por isso, para que se constitua uma cultura que estimule a criatividade, é preciso superar as barreiras visíveis e também as invisíveis que impedem o fenômeno da criatividade. O potencial criativo das organizações mostrou-se

baseado principalmente em tudo que envolve o seu capital humano, e por isso a valorização dos aspectos que apoiam, facilitam e fortalecem as relações e interações possuem forte impacto no estímulo da criatividade. Confirma-se o relevante papel da criatividade nas organizações, especialmente no contexto dinâmico do cenário atual de globalização, complexidade, incerteza e constante transformação, tornando a organização mais ágil, flexível, inovadora, mais propositiva e menos reativa. Além de ser combustível para a inovação e promotora de motivação, confiança e valorização da força de trabalho.

Palavras-chave: Comunicação, criatividade, organizações, processo criativo, cultura, ambiente, complexidade.

ABSTRACT

Creativity is seen today as a valuable resource for organizations that need to be more agile, flexible and constantly innovative, caused by a dynamic and uncertain market scenario, boosted by globalization and accelerated technological, social, scientific, cultural, political and economic transformations. Interested in discovering the combination of social, environmental and cultural components of organizations that stimulate, and or suppress, the creativity of individuals in the daily life of organizations, we went in search of an expanded understanding of the concept and dimensions of creativity and investigated aspects of environments and characteristics of the cultures of Google, Pixar and Netflix, organizations that base their performance and production on the creativity of their internal agents. In the light of complexity, our analysis started from the understanding of the organization as a living system, woven and (re)woven through relationships, with unique characteristics and cultures, covered in meanings and symbolisms, which, with them, self-organize, in a constant recursive movement. In the materials about the selected organizations, were analyzed episodes that deal with daily work dynamics, beliefs, values, norms, common basic assumptions, forms of interaction, among other aspects of their culture, which reflect the collective and social behavior patterns of its members and are intricate in everything that is done. From the exploration of this content, our construction sought to identify and analyze these aspects and their characteristics, those that most impact the creativity of its workers. This investigation was supplemented by an interpretive analysis of the authors' findings, which, in a continuous shift from the empirical to theoretical abstraction, recognized the elements pointed out in the reviewed literature, as well as identified those emerging and produced arguments in relation to the relevance of stimulating creativity in organizations today. We showed that in order to understand the elements that impact the development and stimulation of the expression of creativity in organizations, we need to face it as a phenomenon resulting from socio-organizational conditions, which organizations can cultivate to provide conditions for it to happen. Our analysis points out that this set of conditions is directly linked to the imaginary social representations that are constructed and reconstructed in the daily relationships of organizations. And that is why, in order to constitute a culture that stimulates creativity, it is necessary to overcome the visible and also the invisible barriers that impede the phenomenon of creativity. The creative potential of organizations was shown to be mainly based on everything that involves their human capital, and therefore the appreciation of aspects that support, facilitate, and strengthen relationships and interactions have a strong

impact on stimulating creativity. The relevant role of creativity in organizations is confirmed, especially in the dynamic context of the current scenario of globalization, complexity, uncertainty and constant transformation, making the organization more agile, flexible, innovative, more proactive and less reactive. In addition to being fuel for innovation and promoting motivation, confidence and appreciation of the workforce.

Key Words: Communication, creativity, organizations, creative process, culture, environment, complexity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grupo de funcionários da Pixar em 1995.....	32
Figura 2 - Interesse em <i>streaming</i> nos EUA em 2021.....	34
Figura 3 - Interesse em <i>streaming</i> no Brasil em 2021.....	35
Figura 4 - Ambiente interno da sede do Google em Dublin, na Irlanda.....	38
Figura 5 - Dimensões da Criatividade.....	70
Figura 6 - Características relevantes do perfil criativo.....	71
Figura 7 - Processo da criatividade.....	72
Figura 8 - Processo Criativo.....	74
Figura 9 - “ <i>The messy middle</i> ”	75
Figura 10 - Os três componentes da criatividade.....	78
Figura 11 - Top 15 cidades geradoras de patentes nos Estados Unidos.....	99
Figura 12 - Novas Startups no Vale do Silício e São Francisco	100
Figura 13 - Porcentagem da população total nascida no exterior dos EUA, Califórnia e Condados da Região do Vale do Silício.....	101
Figura 14 - Raça e etnia da população nos Condados de Sta. Clara e S. Mateo.....	101
Figura 15 - Tweets de funcionários da Pixar retratando o Pixarpalooza 2018.....	120
Figura 16 - Instalações do escritório do Google em Tel Aviv.....	127
Figura 17 - Instalações da Pixar na Califórnia.....	127
Figura 18 - Espaços de trabalho individuais de animadores na Pixar	131
Figura 19 - Espaços de trabalho de funcionários do Google.....	132
Figura 20 - Instalações da sede do Google, em Dublin.....	141
Figura 21 - Vistas <i>Steve Jobs Building</i> , na sede da Pixar.....	142
Figura 22 - Entrada externa e recepção da Pixar.....	143
Figura 23 - Instalações da Netflix, na Califórnia.....	145
Figura 24 - Áreas comuns internas e externas da Netflix, na Califórnia	145
Figura 25 - Viagens de Imersão da Pixar.....	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos que impactam a criatividade nas organizações.....	87
--	----

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	16
1.1	QUESTÕES NORTEADORAS	23
1.2	OBJETIVOS	23
1.3	JUSTIFICATIVAS	24
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
1.4.1	Natureza da Pesquisa	25
1.4.2	Estratégia de Pesquisa	27
1.4.3	Técnica de Análise	29
1.5	<i>CORPUS</i> DA PESQUISA	31
1.5.1	Por que a Pixar?	31
1.5.2	Por que a Netflix?	33
1.5.3	Por que o Google?.....	36
2	UMA ATMOSFERA INSTÁVEL	39
2.1	ORGANIZAÇÕES SOB UM NOVO OLHAR	46
2.1.1	Cultura organizacional e imaginário nas organizações	51
3	(RE)COMPREENDER A CRIATIVIDADE	59
3.1	DIMENSÕES DA CRIATIVIDADE E AS ORGANIZAÇÕES.....	67
4	OS ASPECTOS QUE IMPACTAM A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	80
5.	O FLUÍDO EXTRAORDINÁRIO DO VALE DO SILÍCIO	92
6	O ELEMENTO HUMANO	105
6.1	CARGA DE TALENTO	107
6.2	RELAÇÕES, CONEXÕES E COLABORATIVIDADE	116
6.3	DESCONTRAÇÃO E DIVERSÃO.....	122
6.4	INDIVIDUALIDADE, AUTOEXPRESSÃO E DIVERSIDADE.....	130
7	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	136

7.1	INTERAÇÕES E RELAÇÕES.....	137
7.1.1	Arquitetura para criatividade	138
7.2	COMUNICAÇÃO HORIZONTAL.....	148
7.2.1	Sinceridade.....	155
7.3	DIÁLOGO E DISSENSO.....	157
8	AUTONOMIA E LIBERDADE	162
8.1	ERROS SÃO PARTE DO PROCESSO	169
8.2	EXPERIMENTAÇÃO	172
9	MOTIVAÇÃO PARA CRIAR	177
10	A SOPA PRIMORDIAL	182
	REFERÊNCIAS	195

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O cenário contemporâneo está em movimento acelerado, marcado pelas mudanças e incertezas. Diante disso, é necessário que as organizações, igualmente em constante cinesia (de pessoas, de energia, de processos) atuem de forma dinâmica juntos aos desafios impostos pelas transformações globais.

Os atuais avanços, tanto na área tecnológica quanto na área científica, conduzem ao rápido progresso do conhecimento, tornando ideias obsoletas em pouco tempo. Para as organizações, as práticas tradicionais de trabalho já não são suficientes para assegurar o futuro, uma vez que também precisam acompanhar esse ritmo contínuo e acelerado das novidades, gerador de instabilidade. Isso também se deve ao fato do surgimento de um ambiente dinâmico, complexo, competitivo e globalizado que traz à tona a necessidade de um ininterrupto intercâmbio das organizações com o meio externo, como forma de adaptação e resposta às pressões no mercado e na sociedade.

Por isso, o estímulo à inovação vem sendo apontado como fator fundamental para a sobrevivência das empresas no contexto pós-industrial altamente competitivo. Lacombe e Heilborn (2003) apontam que as empresas que reagem rapidamente às permanentes transformações prosperam e, muitas vezes, apenas elas sobrevivem. Esta capacidade de reagir requer uma considerável abertura para a flexibilidade e para aceitação de novas ideias e abordagens. Para Martins e Terblanche (2003), o cenário globalizado e turbulento em que o mundo se encontra tem exigido das empresas o desenvolvimento de políticas internas e suportes adequados à inovação a fim de que diversos aspectos críticos do seu processo sejam considerados, inclusive o de propiciar um ambiente que estimule a manifestação da criatividade. A capacidade de pensar levando em consideração e buscando contornar, ou superar, as adversidades, se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das organizações e da economia de uma forma geral. Florida (2011) decorre nesse sentido:

A força motriz é a ascensão da criatividade humana como agente central na economia e na vida em sociedade. Seja no trabalho ou em outras esferas da vida, nunca valorizamos tanto a criatividade e nunca a cultivamos com tamanho empenho. O ímpeto criativo – a característica que nos diferencia de outras espécies – está sendo liberado numa escala sem precedentes (FLORIDA, 2011, p.4).

Segundo Morin (2001, 2015), o cenário de transformação desacomoda e implica o fortalecimento das atividades criadoras. Afirma que tudo o que diz respeito ao surgimento do novo não é trivial e não pode ser dito antecipadamente. Tudo o que se passou na

história, sobretudo em épocas de crises, são acontecimentos não triviais que não podem ser preditos. Sendo assim, é imprescindível o reconhecimento do inesperado e a inevitável necessidade de preparação para ele. Ou seja, a imprevisibilidade do cenário acena para o advento de uma realidade onde já não é possível enxergar o futuro com os olhos do passado, e as organizações precisam encontrar meios que, de fato, habilitem, permitam e estimulem nas suas pessoas os seus potenciais criativos.

Assim, cada vez mais, a criatividade tem atraído o interesse dos gestores. Segundo a pesquisa *Global Talent Trends 2019*, realizada pelo *LinkedIn*, a criatividade é a habilidade mais frequentemente requisitada no mercado de contratações. É o que todas as empresas em busca de inovação querem, mas ninguém sabe como encontrar ou como garantir que seus profissionais estejam de fato sendo criativos no desenvolvimento de suas tarefas. A Unesco (2013) também elegeu ‘*future literacy*’ como uma competência essencial para o século XXI. A tradução literal seria “alfabetização em futuros”, que em outras palavras poderia ser definida como uma habilidade que permite que as pessoas compreendam melhor o papel do futuro no que veem e fazem. Ser alfabetizado sobre o futuro fortaleceria a imaginação, aumentaria a capacidade de preparação, recuperação e inventividade à medida que as mudanças ocorrem. A criatividade estaria diretamente ligada a essa habilidade por contemplar em sua essência o potencial de imaginar e realizar interconexões.

Diante da perspectiva de que novos problemas e desafios tendem a surgir de forma cada vez mais rápida, a demanda crescente por soluções ágeis e originais é evidente. A criatividade é reforçada como um elemento fundamental para o desenvolvimento, podendo ser a chave para a superação das adversidades e para as necessidades impostas pela natureza dos acontecimentos. Alencar (1996, p.6) já afirmava que: “Torna-se, pois, imprescindível que os caminhos para a criatividade pessoal sejam conhecidos e explorados e que os entraves para as nossas fontes interiores de criação sejam desfeitos”.

Quando tratamos da criatividade nesta análise, pressupomos transpor o conceito determinista e linear que envolve condicionais de criador-produto-novidade e que deixa de lado a profundidade de compreensão que entendemos para o fenômeno. Visitamos alguns caminhos do conceito de criatividade, porém, a intenção não é optar entre definições existentes, mas sim ampliar a discussão sobre uma nova perspectiva para o estudo da criatividade, pressupondo uma linha de pensamento que opta por enxergá-la dentro do que acreditamos que venha ser criatividade a partir do olhar da complexidade.

Portanto, dizer que a criatividade precisa ser estudada numa visão complexa pressupõe a necessidade de um olhar transdisciplinar, entendendo que para uma compreensão integral não devemos analisar contextos isolados entre si, mas sim uma integração de diferentes saberes e múltiplos aspectos. A intenção aqui é manter o olhar atento, que procura religar percepções, provocando interrogações e reflexões.

Em vista disso, ao lançarmos nosso olhar sobre as organizações e seus sujeitos, também caminhamos ancorados nos caminhos desenhados pela complexidade, expostos por Morin (2008 e 2015) – paradigma que inspira o caminho seguido e nos dá liberdade para interpretação de forma transdisciplinar, que busca olhares de ângulos diferentes para promover compreensões novas em um movimento constante entre teoria e empiria, reorganizando constantemente as ideias e os pensamentos emergentes das análises. O pensamento complexo resgata a interconexão das partes, reconhecendo um estilo de pensamento que distingue para identificar e caracterizar, e não para separar ou isolar. Outro aspecto fundamental é a lógica inerente à complexidade, que nos orienta a articular simultaneamente diferentes referenciais, sem, no entanto, rejeitar aquelas que se opõem. Pelo contrário, no que diz respeito a uma atitude coerente com essa lógica, devemos transitar em um cenário epistemológico acolhendo os opostos, na intenção de complementaridade, dialogando com as incertezas e as emergências que surgirem no caminho.

A ideia de criatividade tratada neste estudo considera-a como fenômeno que permite ao indivíduo criativo saber como ‘olhar’ para onde os outros olharam, para ver o que os outros não viram. Ou seja, ser criativo refere-se, nesta análise, a ver as coisas do mesmo jeito que todos veem, mas ser capaz de pensar sobre elas de formas diferentes. Além disso, estabelecer uma nova rede de conexões a partir de conhecimentos pré-existentes, que depende totalmente do meio e do momento que a circunda, levando em consideração, portanto, características individuais e variáveis do ambiente (TORRE, 2008; JOHNSON, 2021).

Segundo Torre (2006), na medida em que se enxerga o que não foi visto, se estabelece uma visão dialógica, de complementaridade, provocadora de um movimento que leva a mudanças internas e externas. O pensamento de Torre (2006), assim como o de Johnson (2021), também evoca uma visão que concebe a criatividade do lugar das emergências, uma vez que, na perspectiva da complexidade, resultados criativos decorrem de processos auto-organizadores, os quais, por sua vez, provocam mudanças

instigando o indivíduo para a busca de níveis mais profundos de percepção da realidade, induzindo à autotransformação.

Com o avanço das pesquisas na área da criatividade, expandiu-se a sua compreensão para além das habilidades cognitivas e traços de personalidade, avançando para o que diz respeito à relação entre fatores sociais, culturais, históricos e para o desenvolvimento do ambiente que influencia o pensamento criativo. Neste contexto destacou-se também Csikszentmihalyi (1996) e Robinson (2019), que realçam a influência dos contextos sociais, em interação com as características do indivíduo, no desenvolvimento e na forma de expressão da criatividade.

Junto com Johnson (2021), esses autores ponderam que a interação entre pessoas, valores, papéis, tecnologia e ambiente constitui um processo extremamente intrincado. E nesse contexto, a criatividade poderia ser influenciada por inúmeras variáveis e de diferentes formas. Uma mesma variável poderia, inclusive, tanto estimular quanto inibir a manifestação da criatividade, dependendo de suas características, dos modos pelos quais interage e do contexto em si. Nessa complexa relação, interagem os sujeitos, os grupos e o respectivo contexto de trabalho – atitudes e comportamentos individuais influenciam o cenário organizacional e são influenciados por ele.

Guiados pelo princípio da complexidade (MORIN, 2017), que entende que só é possível gerar conhecimento se pudermos compreender as partes que integram o todo, e que se pode conhecer o todo ao conhecer as partes que o compõem, analisaremos os sujeitos em toda sua multidimensionalidade, com o seu imaginário individual, que coexiste com o imaginário social e, assim, constrói-se e reconstrói-se a cultura organizacional. Indivíduo e organização, cada um dos termos contém o outro: indivíduos estão na organização, que, por sua vez, está nos indivíduos. Portanto, olhamos para os sujeitos organizacionais, antes de tudo, como sujeitos complexos, com suas próprias dimensões psico-sócio-culturais, que, de acordo com Morin (2007), são portadoras da cultura na sua universalidade humana e nas suas características singulares. Assim entendemos que indivíduos e organizações são interpretados em uma relação geradora recíproca que se autocria, um sistema vivo, em que todas as partes interagem e produzem um espaço fértil tecido pelas relações essencialmente humanas (MATURANA E VARELLA, 1998, 1997). E, assim, compreendemos que cultura e imaginário estão no interior das organizações e no interior dos sujeitos organizacionais, agindo como coprodutores da realidade que cada um concebe e percebe. Morin (2008, 2015) e Wheatley (2006a) nos guiam por esse percurso de entendimento das organizações, suas pessoas e relações, enquanto

Enriquez (1997), Schirato (2004), Freitas (2006) Gertz (1989) e Silva (2003) nos orientam na interpretação da cultura e do imaginário irrompidos dessas relações. Estes dois fenômenos humanos coexistem e transformam-se em função das relações simbólicas emergentes.

Esse entendimento nos baseia teoricamente para que possamos compreender a teia que se desenvolve nas várias instâncias constituintes da organização, que, dependendo de como forem, podem levar a uma grande diversidade de combinações, que se solidifica como a estrutura que auferi identidade nas suas relações com o meio externo e interno e podem, por sua vez, favorecer ou criar barreiras à promoção da criatividade. Identificamos e analisamos inicialmente esses aspectos a partir das percepções de VanGundy (1987 apud ALENCAR, 1996), Alencar (1996), Kao (1997) e Amabile (1993, 1998), que investigam a crescente relevância da criatividade no ambiente organizacional, identificando os fatores que a favorecem e as barreiras que a suprimem, e descrevem-na como resultado da motivação e das condições do ambiente em que as pessoas estão inseridas.

Os autores também serão referências iniciais chave para este estudo, pois, é principalmente a partir de suas concepções teóricas que esta pesquisa começa a identificar e analisar os elementos que impactam no desenvolvimento e na expressão da criatividade dentro das organizações, levando em consideração que os aspectos são coexistentes e podem se somar ou contrapor. Ao que se pode apurar, os principais estudos teóricos encontrados que contemplam a análise dos elementos que impactam na criatividade dos indivíduos nas organizações, e que serviram de ponto de partida para este estudo, foram desenvolvidos pelos autores entre os anos de 1987 e 1998. Eles continuaram produzindo sobre a temática nos após essas datas, e também serviram de referências para produções científicas nos anos seguintes, contudo é preciso levar em consideração que as realidades organizacionais investigadas estavam inseridas em um cenário global em um ritmo acelerado de transformação e, portanto, hoje, as organizações fazem parte de um contexto completamente diferente. Os fatores influenciadores e conceitos investigados não devem ser invalidados, contudo, precisam ser inferidos sobre uma nova ótica organizacional, que pode agregar novas interpretações dos aspectos apontados, bem como adicionar novos.

Nos apoiamos nas novas perspectivas trazidas pelas reflexões de Robinson (2019 e 2012) e Johnson (2021), que compartilham a visão de que a criatividade dos indivíduos precisa de um ambiente que a cultive, a encoraje e a valorize, bem como o novo olhar

provocador sobre as dinâmicas e práticas organizacionais interpretadas por Wheatley (2006a, 2006b). E elencamos três organizações da indústria criativa para esta análise. Nelas, buscamos os aspectos da sua cultura organizacional: seu ambiente, seus hábitos, suas regras, suas dinâmicas de trabalho, suas pessoas, suas interações, sua gestão, entre outras variáveis ligadas à organização e ao próprio indivíduo. Uma vez identificados esses aspectos, os analisamos, sob a luz de seu caráter complexo, como eles impactam na criatividade dos indivíduos que compõem a organização, estimulando-a ou suprimindo-a.

Nos últimos trinta anos, a indústria criativa surgiu como uma nova e imponente força nas economias mundiais. Essas forças incluem publicidade, arquitetura, arte, design, moda, cinema, games, música, arte cênicas, softwares e serviços de informática, televisão, rádio, entre outras. Esse setor ganha ainda mais importância quando incorpora patentes da ciência e da tecnologia, como acontece na indústria de eletrônicos e dos sistemas de informação, responsáveis pela geração de inúmeras soluções inovadoras. A produção televisiva e cinematográfica é um dos destaques deste setor, empregando atores, roteiristas, operadores de som e câmera, designers, especialistas de edição, computação gráfica e pós-produção (ROBINSON, 2019). Ken Robinson (2019) identifica como a revolução das comunicações e dos novos mercados globais por ela criados multiplicaram as formas de produção e disseminação de conteúdo criativo. Desta forma, segundo o autor, o aumento da importância financeira do setor é acompanhado pelo aumento da sua base de empregos ao redor do mundo.

Inseridas em uma cadeia de atividade fundamentada pela inovação, este segmento de indústria, que utiliza a criatividade como matéria-prima, dinamizou o processo de crescimento do setor e caracterizou-se com novas metodologias de trabalho, prospectadas no desenvolvimento da criatividade. Desta forma, explorar os elementos da cultura organizacional dessas organizações se torna relevante para este estudo uma vez que, segundo Freitas (2014), um dos fatores que mais diferenciam uma organização de economia criativa em relação às empresas mais tradicionais é a capacidade de desenvolver a propriedade intelectual, que tem na criação o seu próprio atributo e se constitui no principal ativo da empresa. Os três casos selecionados integram organizações que têm como berço a região do Vale do Silício, na Califórnia, Estados Unidos; sendo esse um polo de inovação e tecnologia mundial. Essa característica demonstra ter impactado na forma como a cultura dessas organizações se constituiu. Elas não apenas nasceram por causa dessa cultura, elas são essa cultura – fazem parte e também a são parte do imaginário motor que constitui a região.

Como objetos de estudo, investigaremos as situações sócio-organizacionais sobre a Pixar Animation Studios relatadas em “Criatividade S.A.: Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração”, de Ed Catmull (2014); da Netflix, compreendidas em “A Regra é Não Ter Regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção”, de Reed Hastings (2020); e do Google, em “Como o Google funciona”, de Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg. Utilizou-se o processo metodológico de análise de conteúdo desenvolvido por Bardin (2004), buscando identificar os aspectos que impactam para o desenvolvimento da cultura criativa destas organizações, que estão por trás dos fragmentos dos casos escolhidos para consideração, e relacionando-os aos levantamentos teóricos previamente pesquisados.

Com base nessa construção, desenvolvemos um estudo que possa contribuir tanto para o avanço da compreensão sobre o conceitos e as dimensões da criatividade como para a elucidação quanto aos componentes dos ambientes e das culturas organizacionais que mais podem causar, de forma propositiva ou orgânica, impacto no desenvolvimento e na expressão da criatividade das suas pessoas, tornando as organizações mais flexíveis, inteligentes, adaptáveis, capazes de renovar e inovar para acompanhar a realidade do cenário de transformação global.

Em busca dessa composição de elementos que proporcionam a criatividade, investigamos o que denominamos de “sopa primordial”. Nossa metáfora com a substância composta que possibilitou a origem da vida na Terra pode parecer estranha e poética, mas servirá como ferramenta criativa para nos guiar na compreensão dessa receita orgânica que permite com que “haja vida” nas organizações. O que queremos dizer é que a criatividade é um fenômeno que necessita de uma série de aspectos para que ela aconteça, seja desenvolvida, estimulada e expressada. A característica principal e comum desses aspectos é que cada indivíduo seja entendido como ativo único, atuante sob a regência do seu próprio universo, identidade e cultura, que, em combinação com o ambiente em que está inserido, floresce ou morre. Assim, nossa investigação buscou identificar e analisar esses aspectos e compreender como uma organização pode servir como uma incubadora para a criatividade.

1.1 QUESTÕES NORTEADORAS

As perguntas norteadoras da pesquisa são:

- Qual a importância de uma cultura promotora de criatividade para superação dos desafios da imprevisibilidade do mercado na contemporaneidade?
- Quais são os aspectos do ambiente e da cultura organizacional que mais impactam o fenômeno da criatividade nas organizações?
- De que forma esses aspectos estimulam e/ou desestimulam o desenvolvimento e a expressão da criatividade nas organizações contemporâneas?
- Quais os aspectos que impactam no desenvolvimento e na expressão de um ambiente e de uma cultura criativa podem ser identificados nos relatos sobre o Google, a Pixar e a Netflix? E como eles são trabalhados nessas organizações?

1.2 OBJETIVOS

Ao longo do desenvolvimento desta Dissertação teremos como objetivos:

Objetivo geral:

Analisar os aspectos da cultura das organizações que impactam na composição de um ambiente que (des)estimula o desenvolvimento e a expressão da criatividade, levando em consideração as novas dinâmicas organizacionais contemporâneas.

Objetivos específicos:

1. Ampliar a discussão sobre o conceito de criatividade a partir de uma nova perspectiva para o estudo do fenômeno dentro das organizações.
2. Compreender a importância de uma cultura organizacional que estimula a criatividade para a superação dos desafios da imprevisibilidade do mercado na contemporaneidade.
3. Identificar, a partir de levantamentos teóricos e da análise dos relatos apresentados nas bibliografias selecionadas, os aspectos da cultura organizacional da Google, da Pixar e da Netflix que impactam na composição de ambientes que (des)estimulam a criatividade dos seus indivíduos.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Em resposta às intensas e aceleradas mudanças no cenário global, a humanidade terá de encontrar novas formas de lidar com os desafios e as incertezas dessa realidade. É preciso repensar a forma como enxergamos as organizações e levar em consideração que é preciso transformar o pensar em linearidade para o pensar complexo. Sendo assim, buscar o desenvolvimento das habilidades criativas junto aos trabalhadores se faz essencial.

Segundo Bruno-Faria, Orsi-Tinoco, Silva e Lins (2019), muitas organizações almejam que seus profissionais sejam mais criativos. Porém, muito se tem a pesquisar sobre os fatores do ambiente de trabalho que podem interferir na expressão criativa dos sujeitos nesse contexto. E no que se refere à produção científica, os autores colocam que os estudos no país sobre criatividade na organizações é recente, mas tem despertado cada vez mais o interesse de pesquisadores, especialmente das áreas da Administração, da Educação e da Psicologia:

Alguns autores nacionais passaram a ser referenciados em vários trabalhos, o que pode denotar mais facilidade de acesso a bibliotecas eletrônicas e bases de dados, possibilitando mais disseminação sobre o tema no país. Novos temas, como indústria criativa, surgiram na última década com crescente produção, assim como houve pesquisas com foco na criatividade em grupo. Entretanto, há muito caminho a se percorrer sobre o tema para que a produção seja mais robusta (BRUNO-FARIA, ORSI-TINOCO, SILVA E LINS, P.67, 2019).

Nesse sentido, esta dissertação busca contribuir para o avanço da produção sobre o tema, essencialmente com um olhar da Comunicação Social. E também colaborar com conhecimento para a atuação das organizações no mercado, na intenção de ampliar a discussão sobre a criatividade no seu contexto, analisando suas dimensões, os elementos que estão envolvidos no processo criativo e a sua relevância. Desta forma, procura-se colaborar com a produção de conhecimento para a promoção de uma cultura que estimule o desenvolvimento e a expressão da criatividade no ambiente organizacional, e não a suprima, entendendo que esta pode ser catalisadora de inovação e pode ser chave para atuação no mercado atual.

Ainda, este tema possui grande importância para a pesquisadora, que atua há mais dez anos na área de criação em comunicação em organizações, essencialmente na Assessoria de Comunicação e Marketing da PUCRS. Em sua atuação, busca disseminar o pensamento criativo em todas as áreas e projetos nos quais se envolve, procurando agregar valor ao ambiente de trabalho e alcançar sua realização e motivação pessoal.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, para responder às questões pretendida, adotamos os seguintes procedimentos metodológicos que corroborassem para melhor análise dos objetos e compreensão do tema. Aqui são apresentadas a natureza e a estratégia de pesquisa adotadas, os objetos de análise selecionados que fazem parte desta investigação, a técnica utilizada para a coleta de dados e as técnicas de análise desses dados.

1.4.1 Natureza da Pesquisa

Tendo em vista que este estudo propõe-se a investigar o fenômeno da criatividade nas organizações, envolve, portanto, examinar seres humanos e suas relações sociais estabelecidas em diversas situações. De acordo com esta interpretação, um fenômeno desta natureza pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado a partir de uma perspectiva integrada e transdisciplinar. Por isso, um estudo da literatura que fundamenta teoricamente esta pesquisa (GIL, 2010) e amplia a discussão sobre o conceito de criatividade a partir de novas perspectivas para o estudo do fenômeno nas organizações. Compreendendo que importância uma cultura organizacional que a estimula tem para superação dos desafios da imprevisibilidade do mercado na contemporaneidade e fazendo uma identificação inicial dos aspectos que impactam a criatividade nas organizações, a partir da perspectiva de teóricos da produção científica sobre o tema. Só então prossegue-se para uma etapa que utiliza a análise de conteúdo de casos bibliográficos selecionados para constatar de forma empírica o apanhado da primeira etapa, bem como levantar novas perspectivas a partir dos achados emergentes nos casos. As organizações foram escolhidas na intenção de complementar as pesquisas que fundamentaram a literatura das décadas de 80 e 90, a partir da interpretação de bibliografias de organizações contemporâneas, desenvolvidas entre 2014 e 2020, que participam ativamente de um novo contexto socioeconômico das organizações mundiais e representam o potencial da indústria criativa da atualidade.

Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, configurando um estudo exploratório que se propõe à análise das diversas posições acerca do tema. E, por seu caráter qualitativo, é preciso reunir as informações a partir da perspectiva das pessoas envolvidas nele, sendo que diversos tipos de dados podem ser coletados e analisados para se entender a dinâmica do fenômeno. Segundo Gibbs (2009),

os dados qualitativos são essencialmente significativos, porém, mais do que isso, podem ser bastantes diversos nesse tipo de pesquisa. Eles incluem basicamente qualquer forma de comunicação humana, e para esta pesquisa optou-se pelo exame de bibliografias.

À primeira vista, a investigação a partir de livros não se reveste de todos os aspectos básicos que identificam os trabalhos dessa natureza. No entanto, considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem a investigadora a propor trabalhos que explorem novos enfoques, resultando em contribuições importantes no estudo do tema.

Para Godoy (1995), os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para os estudos qualitativos. Segundo a autora, como frequentemente se considera que o trabalho de pesquisa sempre envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, se esquece que os documentos constituem uma rica fonte de dados. E materiais de natureza diversa, mesmo que já tenham recebido um tratamento analítico, podem ser reexaminados, buscando novas interpretações complementares de acordo com as questões fundamentadas a partir da exploração teórica e do foco de análise definido.

Para Gibbs (2009), na pesquisa qualitativa existe uma forte ênfase na exploração da natureza de um determinado fenômeno, em que se tem uma preocupação com o ideográfico no exame do estudo do caso. Portanto, nossa abordagem não enfatiza somente a singularidade de cada um, mas também a natureza holística da realidade social. Isso significa que os fatores e as características identificados só podem ser entendidos adequadamente quando inseridos no contexto mais amplo de outros fatores e características de seu contexto. É por isso que este estudo se inicia com uma análise teórica, fundamentada sobre o cenário global de intensas mudanças tanto nos âmbitos sociais e culturais como nos âmbitos político, econômico, científico e tecnológico.

Para aprofundamento a partir dos casos, segundo Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa tenta gerar novas explicações de forma explícita. E, nesse sentido, a lógica subjacente a ela é indutiva, de forma que privilegia uma abordagem na qual as teorias e conceitos examinados são desenvolvidos junto com a coleta de dados para produzir e justificar novos conhecimentos e visões. Contudo, a análise qualitativa precisa ser inevitavelmente guiada por ideias e conceitos preexistentes, e cabe à pesquisadora identificar as pistas, deduzindo explicações particulares a partir das teorias gerais e

encontrando-as em exemplos reais, materializadas em elementos e dinâmicas sociais relatadas nas histórias sobre as organizações selecionadas.

1.4.2 Estratégia de Pesquisa

Na pesquisa documental, três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise. A escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos, ideias ou hipóteses (GODOY, 1995). Uma das vantagens básicas da pesquisa a partir de casos documentados é que permite o estudo de pessoas, fenômenos, organizações, entre outros, às quais não se tem acesso físico, porque não estão mais vivas ou por problemas de distância (BAILEY, 1982). Para este estudo, buscou-se investigar sobre as questões levantadas em organizações internacionais da indústria criativa, reconhecidas mundialmente em suas categorias de mercado por sua personalidade de atuação criativa, ousadia e inovação nos seus métodos de trabalho. Aprofundaremos estas escolhas mais adiante.

A utilização de livros que descrevem os fenômenos e comportamentos internos da realidade dessas organizações se fez adequada e, em um movimento de pré-análise, já se mostraram prolíferas de conhecimentos relevantes – ainda que algumas dificuldades precisem ser apontadas. Os livros utilizados para análise não foram produzidos com o propósito de fornecer informações com vistas à investigação social, e considerando os documentos escritos é possível dizer que eles representam o ponto de vista dos indivíduos que os escreveram, fator que será levado em consideração na análise.

A fim de obter uma visão mais próxima e aprofundada da realidade das organizações selecionadas, optou-se pela análise do conteúdo de casos bibliográficos em que pelo menos um dos autores fossem integrantes das organizações e personagens ativos dos fenômenos examinados. Contudo, cabe ressaltar também que nem sempre os documentos constituem amostras representativas diretas do fenômeno em estudo. Em algumas situações, pontos relevantes podem ter sido preservados, porém, esta pesquisa se valerá de uma análise de conteúdo em que, para Bardin (2004), a inferência é considerada uma operação lógica destinada a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes da mensagem analisada. Isso significa que, como a investigadora utiliza vestígios e faz a análise trabalhando com índices cuidadosamente postos em evidência, tira partido do tratamento das mensagens para inferir conhecimentos sobre elas.

Serão analisadas três bibliografias, que descrevem episódios do dia a dia dessas três organizações, que refletem os padrões de comportamento coletivo e social de seus membros, as suas crenças e valores, normas, pressupostos básicos, formas de interação, entre outros aspectos são analisados em triangulação, fazendo uma análise comparativa entre eles, em paralelo com os conceitos teóricos levantados da etapa de investigação da literatura e da produção científica encontrada. Ou seja, a análise, por meio desta metodologia, poderá se deslocar do empírico para a abstração teórica, em movimento de interpretação e produção de argumentos. A exploração busca identificar, a partir desses casos do mercado, os componentes essenciais para que a criatividade seja desenvolvida e sua expressão seja estimulada no ambiente organizacional. São explorados os três casos a seguir:

- a) CATMULL, E.; Criatividade S.A.: Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.
- b) HASTING, R.; MEYER. E. A Regra é Não Ter Regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.
- c) SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J. Como o Google funciona. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

Em síntese, esta pesquisa se divide, portanto, em uma primeira etapa de fundamentação teórica que busca: analisar o cenário em que as organizações estão inseridas hoje; interpretar e ampliar o entendimento do conceito, das dimensões e da importância da criatividade dentro das organizações, hoje, a partir de um olhar da complexidade; explorar o entendimento do conceito de cultura e imaginário organizacional; e, por fim, revisar a literatura sobre criatividade nas organizações, a fim de identificar os aspectos que impactam o seu desenvolvimento e sua expressão. Conforme sugerido por Gil (2010), a fundamentação, realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica exploratória, serve como um planejamento global inicial, tratando de identificar, na literatura, as constatações mais relevantes sobre a temática na atualidade. Esta construção de embasamento se deu a partir da evidenciação e do entendimento dos autores, acrescida de uma análise interpretativa das suas constatações. A revisão da literatura foi uma atividade contínua e constante durante todo o trabalho de pesquisa, iniciando a formulação de uma base teórica, até a análise de resultados. Na segunda etapa, a partir do estudo empírico da análise de três obras bibliográficas selecionadas, em que se buscou investigar de forma aplicada os conceitos interpretados a partir da exploração desses conteúdos, bem como identificar e analisar aspectos incomuns, não apontados na literatura revisada. Em alguns momentos, a investigação sobre os

ambientes das organizações em análise foi complementada por conteúdos apurados em notícias e reportagens recentes sobre seus cenários e estabelecimentos das organizações, a fim de manter coerência da análise aos fatores contemporâneos do cenário.

1.4.3 Técnica de Análise

As pesquisas sociais, que privilegiam a subjetividade individual e dos grupos, requerem uma prática que congregue a singularidade de ambas. Assim, a definição das técnicas de coleta e análise de dados se fazem determinantes, uma vez que a intenção é criar relações entre os fenômenos observados como forma de compreender o fenômeno da criatividade nas organizações.

Segundo a perspectiva de Bardin (2004), a análise de conteúdo tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim porque designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Mas isso não é suficiente para definir a especificidade da análise de conteúdo (BARDIN, 2004, p. 47).

Godoy (1995) afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2004), consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Ainda, que neste tipo de análise o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens escolhidas para consideração. O esforço da analista aqui é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação do que está por trás do que está sendo explicitamente dito.

Bardin (2004) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelecemos um esquema de trabalho preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis, acompanhando a dinâmica desta etapa. Normalmente, segundo Bardin (2004), esse movimento envolve uma "*leitura flutuante*", ou seja, um primeiro contato com os documentos que foram submetidos à análise, a formulação das hipóteses e indicadores que orientaram a interpretação e a preparação formal do material.

Assim, para fins de análise, foram definidas como categorias a priori a criatividade e a cultura organizacional. E foram levantados, a partir da investigação de autores na etapa de aprofundamento teórico, aspectos da cultura organizacional que podem (des)estimular a criatividade nas organizações, abordados no Capítulo 4 e relacionados de forma sintética no Quadro 1 deste estudo. Cada aspecto identificado foi elencado como unidade de registro e categorizado de forma associada às suas unidades de contexto, ou seja, foi levado em consideração a situação em que o fato analisado se encontrava: cenário da organização, pessoas envolvidas, circunstância, possíveis implicações de mercado da época (com registro na bibliografia analisada) – para que se tenha melhor entendimento do aspecto, favorecendo a integridade da análise.

Conforme Bardin (2004), no movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, algumas categorias de análise surgiram e emergiram do texto ao se tornarem cada vez mais evidentes e apropriadas aos propósitos indicados no estudo. Portanto, durante a análise, os aspectos se confirmam ou não, se modificam ou são complementados, como promotores ou inibidores de criatividade de acordo com as evidências identificadas e sua inferência, conforme inicialmente proposto teoricamente.

Por fim, a pesquisa adentra-se na terceira fase do processo de análise do conteúdo, destinada ao tratamento dos resultados e interpretação, em que, apoiada nos resultados brutos, procuramos torná-los significativos e válidos. Para tanto, utilizou-se a técnica de triangulação, que condensa tais resultados em busca de comparações que expressem padrões, tendências ou relações implícitas de forma a validar os dados coletados como seguros o suficiente para que possam valer de discussão. Essa interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto nas bibliografias selecionadas, pois, conforme indicado anteriormente, interessa à pesquisadora o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido. Assim, a análise busca interpretar os fenômenos identificados a partir dos fundamentos teóricos levantados. Contudo, sua interpretação envolverá uma visão holística com enfoque social, embasada pelo olhar da complexidade e da transdisciplinaridade devido à fundamentação de que os fatos sociais e a cultura sempre são fenômenos ativos e vivos, através dos quais as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MATURANA, 1998).

1.5 CORPUS DA PESQUISA

Segundo Dahlet (2002), o *corpus* da pesquisa é o cruzamento da problemática com a fundamentação teórica e dos dados coletados. Isso significa que, uma vez escolhido o tema sobre o qual a pesquisa se dedicará e definido o seu problema, a próxima etapa deve ser o levantamento de materiais que permitirão “recortar” as teorias que permitam aos pesquisadores demonstrar as questões que envolvem o tema versus o problema, assim como suas possibilidades de solução. O *corpus* da pesquisa, portanto, refere-se à coleta das evidências da realidade, que permitirão avaliar fatos reais, a partir das amostras selecionadas, colaborando para as investigações do estudo.

1.5.1 Por que a Pixar?

O estúdio de animação da Pixar teve suas origens no ano de 1979, na divisão de animação e efeitos especiais da Lucas Film, empresa fundada pelo diretor George Lucas. Mas foi em 1984, quando John Lasseter deixou seu emprego de animador na Disney para se unir ao grupo, que a história da organização começou a ganhar corpo. No dia 3 de fevereiro de 1986, Steve Jobs, visionário e fundador da Apple, comprou a divisão de computação gráfica da Lucas Film (conhecida então como Industrial Light & Magic) por US\$ 10 milhões, e criou a Pixar Animation Studios juntamente com John Lasseter, Alvy Ray Smith e o cientista de computação Edwin Catmull, que na época era especialista em computação gráfica. Inicialmente o ramo do estúdio era a criação de hardwares específicos para computação gráfica, mas, para incentivar as vendas do produto, o grupo passou a criar pequenas animações e demonstrar sua eficiência através do material apresentado. Catmull (2014) relata o sonho de trabalhar com animação que lhe acompanhava desde a infância e, por isso, daí em diante a Pixar não parou mais: de pequenos curtas, o estúdio ganhou o mundo: em 1995, com *Toy Story*, o primeiro desenho animado feito totalmente em computação gráfica (CATMULL, 2014).

Por quase vinte anos, a Pixar Animations Studio Inc. ocupa uma importante posição no mercado de animações mundial, tendo produzido filmes que bateram recordes de bilheteria, renderam sequências e acumularam mais de trinta premiações do Oscar, como: *Toy Story*, *Monstros S.A.*, *Procurando Nemo*, *Os Incríveis*, *Up – Altas Aventuras* e *Wall-E*. O estúdio é hoje um gigante no mercado da produção cinematográfica de animações e, com a sua venda para a Walt Disney Co. em 2006, por aproximadamente 7,4 bilhões de dólares, a Pixar Animation Studios é apontada como a mais bem-sucedida

empresa de produção de filmes de animação mundial, no que se refere à relação investimento e bilheteria. Somados, os últimos 13 filmes lançados faturaram mais de US\$ 7,8 bilhões em bilheterias nos cinemas, valor que sobe para mais de US\$ 40 bilhões incluindo licenciamento de produtos e vendas de DVDs, segundo os dados do Imdb¹.

De acordo com Peter Kreisky, consultor de mídia e entretenimento e dono da Kreisky Media Consultancy: "A Pixar é a prova de que a força das ideias, apoiada numa cultura de estímulo à criatividade, pode transformar o destino de uma organização" (LIMA, 2012). E o centro nervoso dela é retratado no livro "Criatividade S.A.", escrito por seu cofundador Ed Catmull com a jornalista Amy Wallace. No livro, Catmull (2014) revela os obstáculos para enfrentar as forças invisíveis que ficam no caminho da criatividade, abordando as ideias e práticas que ajudaram a desenvolver a cultura criativa da Pixar.

Catmull (2014) conta sobre a evolução do trabalho no estúdio americano de animação por computador e sobre como, para chegar até este momento de sua história, a Pixar passou por muitas reviravoltas em que seus proprietários, cheios de inspiração e vontade, enfrentaram momentos desafiadores em que a resistência do mercado para o risco trazido pela inovação quase os fez desistir, até que conseguissem consolidar a sua crença sobre os métodos de trabalho centralizada principalmente nas pessoas. Abaixo, representados na foto do grupo da Figura 1, o grupo funcionários do começo da Pixar mencionado por Catmull (2014):



Figura 1 - Grupo de funcionários da Pixar em 1995

Fonte: LESNES, Corine. Le Monde, "Pixar, une compagnie monstre", junho de 2015.
Disponível em: https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2015/06/12/pixar-une-compagnie-monstre_4650938_4500055.html Acesso em: janeiro de 2023.

¹ O IMDb (Internet Movie Database) é uma das maiores base de dados online sobre cinema e tudo o que envolve a indústria do entretenimento. As informações de bilheteria foram coletadas pela autora. Disponíveis em <https://www.imdb.com/search/title/?companies=co0017902> e <https://www.imdb.com/list/ls031342986/> Acesso em: 2 de agosto de 2022.

Baseada no axioma "todos aqui dentro são artistas", a Pixar desenvolveu uma cultura colaborativa, na qual os funcionários possuem liberdade para participar ativamente com ideias e têm seus trabalhos avaliados em conjunto pelas equipes em sessões de catarse coletiva. Cada passo trilhado é intensamente discutido pelos companheiros de diversas áreas e níveis a fim de alcançar o melhor resultado.

Esses e outros aspectos da cultura da Pixar são identificados e analisados de forma crítica com a perspectiva de como colaboraram para o desenvolvimento de uma cultura criativa, a partir das passagens ocorridas e relatadas por Catmull (2014). A tese do livro de Ed Catmull é, resumidamente, que existem muitos obstáculos à criatividade, mas também há medidas ativas que podem ser tomadas para proteger o processo criativo. Catmull (2014) expõe muitas medidas que foram adotadas na Pixar e que, para ele, são alguns dos mecanismos mais eficazes porque lidam com incerteza, instabilidade, falta de sinceridade e coisas que não se pode ver – elementos que serão analisados neste estudo.

1.5.2 Por que a Netflix?

A Netflix passou de um serviço de locação de DVDs por correio a uma superpotência do *streaming*, se tornando um dos maiores nomes da indústria das mídias, tecnologia e entretenimento do mundo em vinte anos. Com mais de 180 milhões de usuários e uma receita anual de bilhões de dólares, a empresa desafiou tradições, modelos e expectativas com sua cultura corporativa nada convencional (HASTINGS, 2020). Mais do que uma gigante da indústria cultural, a Netflix instituiu um modelo de negócios diferente, em que, segundo seu próprio fundador e ex-CEO Reed Hastings (2020), o trabalho árduo é irrelevante, os salários têm as melhores cifras do mercado, os funcionários têm autonomia total e são incentivados constantemente a dar feedbacks sinceros e tudo funciona.

A cultura da Netflix começou a chamar a atenção do mundo com a publicação do "Netflix Culture: Freedom & Responsibility", um conjunto de 125 slides que traduzem, de forma simples e direta, o que supostamente se vive dentro da organização. Divulgados há mais de dez anos, esse conjunto de slides era utilizado internamente para basear os processos de decisão, recrutamento, gestão de talentos e para apresentar a organização

aos novos funcionários em programas de *onboarding*². O próprio Hastings publicou os slides no SlideShare em 2009 e hoje o material já tem mais de 21 milhões de visualizações³.

No livro escolhido para esta análise, “A Regra é não ter regras”, Reed Hasting, junto com a especialista em negócios Erin Meyer, fala sobre essa cultura, que começou chamando atenção do mundo no SlideShare e transformou a marca em um caso instigante em relação a seus valores e crenças pouco convencionais, além de se tornar reconhecida por sua criatividade e agilidade de adaptação ao mercado. A história é contada também por meio de recortes de entrevistas com funcionários da Netflix, antigos e atuais, realizadas por Meyer. Através de relatos sobre os acertos e erros da organização, os aspectos de sua cultura foram percebidos como ousados e controversos pela indústria tradicional (GENESI, 2022).

Segundo os dados da Just Watch (2021), a Netflix lidera o ranking do mercado de *streaming* norte-americano, cenário que se repete no contexto mundial em relação à popularidade desses serviços, conforme é possível verificar no gráfico apresentado abaixo:

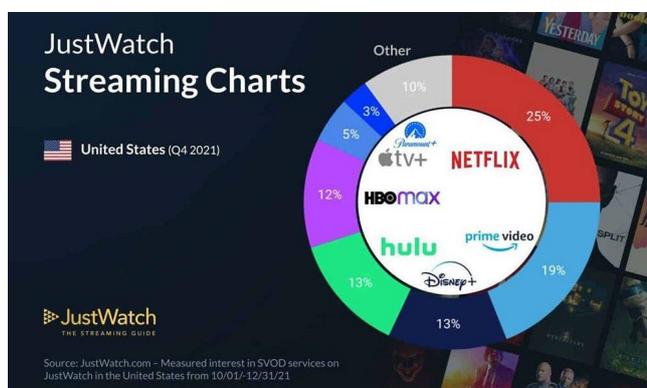


Figura 2 - Interesse em *streaming* nos EUA em 2021

Fonte: Divulgação Just Watch 2021. Disponível em: [https:// www.justwatch.com/us](https://www.justwatch.com/us). Acesso em: 20 de junho de 2022.

No gráfico, referente ao quarto trimestre de 2021, a Netflix ocupa a primeira posição, com 25% do mercado de *streaming* e com uma vantagem de seis pontos

² “Onboarding” é um termo utilizado no ambiente organizacional para designar os esforços de integração ou socialização pelos quais os novos funcionários se familiarizam inicialmente com a organização.

³ Apresentação de slides intitulada “Cultura da Netflix: Liberdade & Responsabilidade” (tradução livre) segue disponível até hoje em: https://pt.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/2-Netflix_CultureFreedom_Responsibility2 Acesso em: 21 de agosto de 2022.

percentuais em relação ao Prime Video, da Amazon, com 19%. Na terceira posição estão as plataformas da Disney, Hulu e Disney+, com 13% cada, seguidas pela HBO Max, com 12%. Por fim, estão a Apple TV+ e a Paramount, que aparecem com menos de 6%.

No Brasil, a Netflix é ainda mais popular, com 31% da fatia de interessados em serviços de *streaming*, seguida pela Prime Video, com 24%. Todos os demais aparecem com porcentagens bem mais baixas, conforme apresentado na Figura 3:

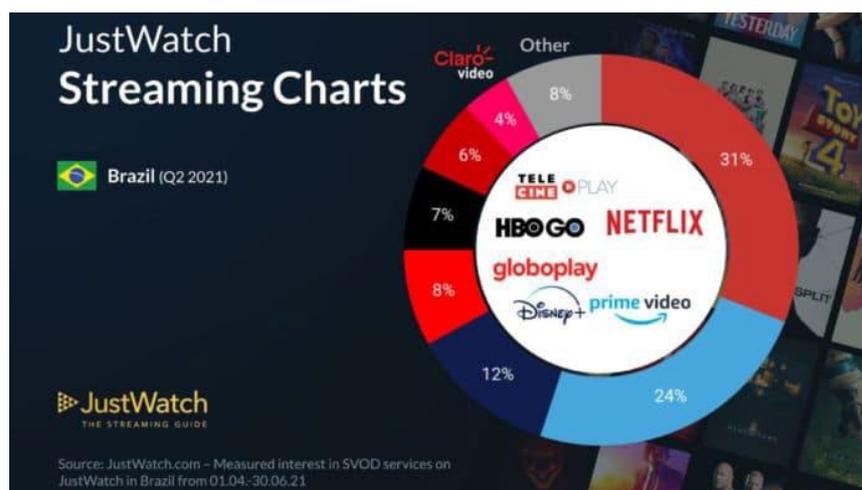


Figura 3 - Interesse em *streaming* no Brasil em 2021

Fonte: Divulgação Just Watch 2021. Disponível em: <https://www.justwatch.com/us>. Acesso em: 20 de junho de 2022.

Hastings (2020) reforça que a cultura da sua organização tem como alicerce um estilo de gestão que oferece muita autonomia, além de políticas e práticas de gestão de pessoas inovadoras, voltadas a essa cultura. Nesta pesquisa, esses e outros aspectos da Netflix são analisados a fim de compreender os elementos que difundem uma cultura criativa e como podem estar até impedindo o seu estímulo. No primeiro semestre de 2022, a Netflix enfrentou, pela primeira vez em uma década, a queda no seu número de usuários (AMENDOLA, 2022; GENESI, 2022).

Segundo a reportagem de Beatriz Amendola (2018), que visitou a sede da Netflix na Califórnia para o UOL Tech, assim como muitas empresas surgidas no Vale do Silício (berço do Facebook, Google e Apple), a Netflix se propõe a ser disruptiva e pouco tradicional em seu dia a dia de trabalho. A maioria dos funcionários – que aparentam estar, majoritariamente, entre os 20 e os 40 anos – não trabalham em ambientes compartilhados e não possuem muitos elementos limitadores, como regras relacionadas a horários, férias e despesas corporativas. Contudo, são intensamente cobrados por eficiência e atuação responsável em benefícios da empresa. Conforme conheceremos

mais profundamente em nossa análise, aspectos como esses podem favorecer de alguma forma a autonomia criativa, mas também podem prejudicar o trabalhador, tornando-o refém da própria liberdade.

Segundo Hastings (2020), estes são alguns traços de uma cultura que coloca as pessoas acima dos processos, que enfatiza mais a inovação e que mantém pouquíssimos controles. Esta pesquisa se dedicará a analisar esses aspectos a fim de avaliar aqueles que poderiam (des)estimular a criatividade na Netflix.

1.5.3 Por que o Google?

Assim como os relatos analisados nas bibliografias sobre a Pixar e a Netflix, as perspectivas trazidas por Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg (2015) em “Como o Google funciona” se fazem relevantes para este estudo uma vez que seus autores descrevem como se viram obrigados a se desprenderem de supostas verdades do mundo corporativo que conheciam e trataram de reaprender tudo o que achavam que sabiam sobre gestão quando entraram para o Google. E, se encontraram diante, já naquela época, da sua famosa atmosfera excêntrica, impregnada por liberdade criativa em busca da excelência. Schmidt, que foi CEO do Google entre 2001 e 2011, e Rosenberg, que chegou à empresa em 2002 como diretor de produtos e já foi vice-presidente sênior de produtos do Google, reúnem as lições que, segundo eles, fizeram da organização uma gigante global conhecida pela missão de inovar incessantemente. No livro, os autores descrevem como o avanço da tecnologia transferiu o poder das corporações para os consumidores e reforçam que, para sobreviver, é essencial concentrar os investimentos em uma nova categoria de profissionais: os criativos inteligentes, que seriam pessoas capazes de unir conhecimento técnico, consciência comercial e uma criatividade sem limites.

Através de casos do dia a dia da Google, Schmidt e Rosenberg (2015) trazem exemplos de elementos de sua cultura organizacional, abordando temas como tomada de decisões, contratação de funcionários e liberdade para experimentação e inovação, que, segundo os autores, se fazem essenciais em tempos de mudanças cada vez mais rápidas.

A organização em análise foi fundada por Larry Page e Sergey Brin em 1998, e desde o início sua missão declarada foi: “organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil”. Com a intenção de colocar em prática as ideias de suas teses de doutorado desenvolvidas na Universidade de Stanford, Page e Brin criaram o

buscador BackRub (que mais tarde viria a ser nomeado “Google”). O conceito básico em si até hoje é o mesmo, porém, atualmente com mais de 60 mil funcionários em 50 países diferentes, o Google desenvolve centenas de produtos que são usados por bilhões de pessoas em todo o mundo, como o YouTube, o sistema operacional para *smartphones* Android e o Gmail. A empresa é hoje uma das três mais valiosas do mundo, juntamente com Apple e Amazon, segundo Forbes Global 2000 (MURPHY E CONTRERAS, 2022), que classifica as maiores empresas do mundo usando suas métricas de vendas, lucros, ativos e valor de mercado.

O Google também serve como fonte de análise para este estudo, pois, assim como grande parte das *startups* e *big techs*⁴, apresenta à sua equipe um conceito diferente de cultura organizacional e ambiente corporativo. Existe uma tendência ao informal e acessível que percorre a filosofia da companhia, promovendo a colaboração e o incentivo à qualidade de vida que vem desde os primórdios de sua criação na garagem de Susan Wojcicki (hoje CEO do YouTube). No local havia computadores velhos, uma mesa de pingue-pongue e um tapete azul, com a finalidade de manter tudo bem colorido, como continua até hoje: uma forma de instalar um espírito criativo no ambiente de trabalho inspirando tudo que é feito ali. Mais do que salas de reunião e espaço de trabalho, o Google oferece a seus funcionários cafeterias, cozinhas, academias, quadras esportivas e diversas outras opções de desconpressão dentro da empresa, na intenção de tornar o ambiente de trabalho um lugar convidativo para viver e criar. A sede da companhia se destaca entre as demais no Vale do Silício ao adotar a ideia de “campus universitário” e, em 2004, disponibilizar para os funcionários diversas opções de lazer (SALEM, 2019) e recursos de bem-estar e facilidades dentro da empresa.

Os escritórios do Google espalhados pelo mundo carregam a atmosfera baseada na cultura da organização, que busca promover a interação, a troca de ideias e os processos de imersão, oferecendo aos seus indivíduos espaços e suporte para diversos tipos de atividades de trabalho e pessoais. O Google se apresenta comprometida em criar ambientes leves e descontraídos que buscam promover encontros de pessoas e ideias, refletindo seus valores e ideais nas suas estruturas físicas. Na Figura 4, uma imagem externa da sua sede na Califórnia em que seus funcionários circulam de bicicleta:

⁴ O termo “big techs” se tornou popular no meio empresarial para designar as grandes empresas de tecnologia que predominam no mercado. Inicialmente essas organizações geralmente eram localizadas principalmente no Vale do Silício e criaram um modelo de negócios escalável e ágil.



Figura 4 – Ambiente externo da sede do Google em Mountain View, na Califórnia

Fonte: Business Insider. Disponível em: www.businessinsider.com/googles-silicon-valley-office-space-inspired-by-salt-mine-2020-2 Acesso em: 16 de janeiro de 2023.

Contudo, existem problemáticas entre o limite do trabalho e da vida pessoal de seus trabalhadores, que também serão colocadas em análise quanto a sua influência no rendimento criativo dos funcionários. Ainda assim, o Google é uma das organizações mais valiosas do mundo segundo a Forbes (MURPHY E CONTRERAS, 2022) e está sempre entre as primeiras posições nos rankings que buscam avaliar as empresas em que os trabalhadores criativos gostariam de trabalhar⁵. Sua forma de atuação se destaca ao redor do mundo e chama atenção no mercado, enquadrando a proposta de vários aspectos dos novos paradigmas organizacionais, por isso sua análise se faz muito relevante para este estudo nesse sentido.

⁵ Segundo a pesquisa Top 50 Companies Working Not Working Creatives Want to Work Next 2020, realizada pela WORKING NOT WORKING (WNW). Disponível em: <https://magazine.workingnotworking.com/magazine/the-top-50-companies-working-not-working-creatives-want-to-work-for-in-2020#>. Acesso em: 17 de janeiro. 2023.

2 UMA ATMOSFERA INSTÁVEL

A ciência supõe que, nos primórdios das condições da Terra, um raio ou intenso calor energético pode ter servido de "gatilho" para que se desse a formação dos primeiros aminoácidos a partir de compostos inorgânicos no ambiente da Terra, tornando o cenário propício ao desenvolvimento de organismos vivos.

Para os conceitos da química e da física, a atmosfera corresponde ao conjunto de partículas microscópicas em movimento constante que envolve o planeta. Conceitualmente, podemos entender que uma atmosfera é uma camada totalizante que envolve o ambiente onde vivemos. Seu conteúdo influencia diretamente nas condições da vida e, reciprocamente, a vida impacta diretamente a sua situação. Para compreendermos o contexto em que as organizações se encontram hoje, precisamos lançar nosso olhar sobre esse “ar” à nossa volta. Um cenário aquecido por rápidas mudanças e incertezas, em que a busca pela inovação e pela capacidade de tomar decisões assertivas e ágeis, uma vez que as circunstâncias tendem a ser cada vez mais inéditas, cresce cada vez mais. Transformações revolucionárias vêm acontecendo em ritmo exponencial ano após ano e pouco se sabe sobre como a complexidade do que está acontecendo agora irá se manifestar no futuro. Mudanças comportamentais, sociais, tecnológicas e culturais estão acontecendo de forma cada vez mais rápida e não linear, implicando que os profissionais das organizações precisem ser capazes de se adaptar rapidamente, fazendo com que seja imprescindível promover o pensamento flexível como estratégia para contornar riscos frente ao contexto de transformação. Os atuais avanços tecnológicos conduzem a vida, e mais especificamente o cenário das organizações, para uma nova era de competitividade e abandono de velhos paradigmas, que coloca em evidência o papel da criatividade.

Esse atual contexto da sociedade contemporânea se reconhece pelas constantes mudanças econômicas, sociais e culturais. Segundo Lipovetsky (2004), os “tempos hipermodernos” caracterizam-se pela predominância do aqui - agora, a expansão rápida da comunicação e do consumo, do enfraquecimento das normas e, sobretudo, pela individualização. Na sociedade retratada pelo autor, tudo precisa evoluir constantemente para não ficar para trás – privilegiando a cultura do “mais rápido” e “sempre mais”. Nessa redução progressiva potencializa-se, em todas as esferas da vida, a obsessão pelo tempo. Assim, os resultados em curto prazo são priorizados, o imediatismo torna tudo urgente. E com a popularização da Internet, que trouxe a facilidade de acesso às informações em tempo real, reforça-se essa lógica de rapidez e aceleração, por meio da sensação sempre presente de imediatismo e simultaneidade.

Alencar (1996) resgata Heráclito, o filósofo grego, que foi categórico ao dizer que a única coisa permanente no universo são as mudanças. E para Morin (2001), correspondente ao crescimento da incerteza, que acarreta o rápido crescimento dos desvios, vem o agravamento da crise. Contudo, o autor salienta que os processos de desorganização acabam por determinar os de reorganização, sejam eles regressivos (menos complexos), sejam progressivos (mais complexos). Segundo o autor, o cenário de transformação implica o estímulo das atividades criativas por desacomodar o estado atual das coisas:

As crises favorecem as interrogações, estimulam as tomadas de consciência, as buscas de novas soluções e, nesse sentido, ajudam as forças generativas (criadoras) e regeneradoras adormecidas tanto no ser individual quanto no social (MORIN, 2001, p.85).

O progresso acelerado vem sendo observado principalmente nas áreas científicas e tecnológicas, contribuindo de forma decisiva para a velocidade crescente do revolucionário avanço da informática. Evans e Russel (1989, p.129 apud ALENCAR, 1996, p.5), afirma que:

Dentro em breve, o reconhecimento da voz e software de alto nível dispensarão as secretárias tradicionais; sistemas especializados assumirão grande parte do trabalho rotineiro da medicina, da educação e da pesquisa científica; filmes produzidos por computador colocarão Hollywood de lado; bancos de dados orientados para vendas substituirão os departamentos de marketing; a inteligência artificial reduzirá a necessidade de advogados, contadores, funcionários públicos e de muitos outros serviços essenciais à sociedade industrial. Praticamente todas as profissões, como concebidas atualmente, serão afetadas, e muitas delas serão eliminadas pela Revolução da Informação. Pelo menos 75% do trabalho como conhecemos hoje poderá ter sido eliminado na virada do século.

Todo esse cenário de desenvolvimento vem alterando a configuração e as prioridades das organizações mais diligentes do mercado e aponta para transformações ainda maiores no futuro. Essa aceleração vai acarretar novos valores, novos costumes, novas formas de produção e comércio, novos procedimentos nos negócios, novos métodos de educação e mais outras tantas implicâncias. O desenvolvimento científico e tecnológico acelerado, em uma visão ampliada, tem tornado alguns conhecimentos obsoletos em um curtíssimo espaço de tempo, exigindo aprendizagem contínua e permanente em todas as áreas levando em consideração que muitas das atividades que hoje competem ao homem deixarão de ser uma obrigação humana, uma vez que estão sendo rapidamente substituídas pela tecnologia (ROBINSON, 2019). E não é necessariamente preciso encarar essa realidade de forma temerosa, uma vez que a sociedade, definida por De Masi (2000) como pós-industrial, já vem experimentando esse

movimento há um tempo. O autor manifesta que o trabalho repetitivo, seja ele físico ou intelectual, será cada vez mais realizado pelas máquinas. E aos humanos, no trabalho ou no ócio, restará a interessante tarefa de serem criativos. É um progresso de conquistas, mas que ainda é difícil para a sociedade aceitar essa nova condição e usufruir dela, pois o trabalhador teme perder seu espaço ao invés de enxergar que está ganhando outros novos. Morin (2001, p.77) também interpreta no mesmo sentido:

O desenvolvimento das máquinas artificiais rumo à autonomia crescente e à auto-organização e o desenvolvimento futuro das inteligências artificiais fazem-se imaginar a era das metamáquinas que, associadas às micromáquinas das nanotecnologias, liberariam os seres humanos de todas as obrigações secundárias e tarefas subalternas, permitindo-lhes viver poeticamente, dedicar-se ao desenvolvimento moral e espiritual e consagrar-se às questões essenciais da existência.

O historiador e escritor Yuval Harari (2016) evidencia também que 99% das qualidades e aptidões humanas são simplesmente redundantes para a maior parte das tarefas modernas e que, para por um indivíduo para fora do mercado de trabalho, a inteligência artificial só precisa superar as limitadas competências que cada profissão específica exige. Segundo Harari (2016, p.313): “No passado, havia muitas coisas que somente os humanos podiam fazer. Mas hoje robôs e computadores estão assumindo esse papel e logo poderão sobrepujar os humanos no cumprimento da maioria das tarefas”.

Robinson (2019, p.33) aponta: “Para entender como é difícil prever o futuro agora, basta pensar em como teria sido difícil prever o futuro no passado”. Segundo ele, as diferenças não estão só na natureza das mudanças, mas principalmente na sua velocidade. As mudanças mais profundas não ocorreram nos últimos quinhentos anos, a maioria ocorreu nos duzentos, especialmente nos últimos cinquenta, e seguem acelerando cada vez mais. O desenvolvimento tecnológico é, segundo Robinson (2019), apenas um dos vários impulsionadores das mudanças que estamos vivendo. Um outro exemplo seria a superpopulação que o planeta está sendo obrigado a acomodar. A ONU estima que a população mundial chegou a 8 bilhões em novembro de 2022 e a expectativa é de que o aumento continue até 2080, quando deve ser atingido um pico de 10,4 bilhões de habitantes, conforme a organização.⁶

⁶ Ainda, segundo a ONU, o ritmo de crescimento da população mundial diminuiu radicalmente desde o auge da década de 1960. Esse crescimento passou de 2,1% entre 1962 e 1965 para menos de 1% em 2020 e pode cair para cerca de 0,5% até 2050. É devido ao número de pessoas em idade fértil e à crescente expectativa de vida que a população continuará aumentando. Disponível em: <https://www.un.org/en/desa/world-population-reach-8-billion-15-november-2022> Acesso em: 15 de novembro, 2022.

E não apenas o crescimento dessa população precisa ser levado em consideração, mas também as ondas migratórias. Segundo Robinson (2019), o aumento das populações urbanas também é uma mudança gigantesca que vem com uma onda de pressão no uso de recursos naturais, bem como para a atividade econômica e o comércio: “Nesse contexto, como em todos os outros, inovar será fundamental” (ROBINSON, 2019, p. 46).

Para Robinson (2019), o momento de incertezas e mudanças faz com que seja preciso repensar a atuação humana em diversas perspectivas. O autor defende que, quanto mais complexo o mundo se torna, mais criativos precisamos ser para enfrentar os problemas causados por tamanha complexidade:

Você pode morar em qualquer lugar do mundo ou fazer o que for, mas, se estiver no planeta Terra, está testemunhando uma revolução global. E estou falando de uma revolução real, não metafórica. Hoje em dia somos expostos a forças absolutamente sem precedentes. As relações humanas sempre foram turbulentas, mas nunca as mudanças foram tão rápidas e tão grandes quanto hoje. Duas das forças dessa mudança são a inovação tecnológica e o crescimento populacional. Juntas, elas estão transformando a nossa vida e nosso trabalho, transformando a natureza política e da cultura e colocando em risco os recursos naturais do planeta. Os resultados são imprevisíveis. O que sabemos ao certo é que nós – e, por extensão, nossos filhos – estamos diante de desafios que a humanidade nunca teve de enfrentar⁷ (ROBINSON, 2019, p.20 e 21).

Nesse contexto, o estímulo à inovação vem sendo apontado como fator fundamental para a sobrevivência das organizações. E por isso é preciso que os indivíduos tenham a habilidade de se adaptar com facilidade às novidades, às mudanças e às incertezas, reconhecendo a complexidade da realidade. Morin (2015) retoma este tópico, designando o período enérgico de crise como oportunidades de reinvenção:

Qualquer crise é um acréscimo de incertezas. A probabilidade de divisão diminui. As desordens tornam-se ameaçadoras. Os antagonismos inibem as complementaridades, os virtuais conflitos se atualizam. Os controles falham ou se quebram. É preciso abandonar os programas, inventar estratégias para sair da crise. Com frequência necessitamos abandonar as soluções que remediavam as antigas crises e elaborar novas soluções (Morin, 2015, p. 82).

⁷ De acordo com Robinson (2019), em comparação com outras espécies, a taxa de mudança das sociedades humanas sempre foi frenética e a velocidade das transformações vem aumentando muito nos últimos trezentos anos: o século XVIII viu revoluções políticas na Europa e na América; nos séculos XVIII e XIX, grande parte do mundo foi agitada pela ascensão da ciência e pela Revolução Industrial; o século XX foi o mais sangrento da história, no qual a humanidade passou por duas guerras mundiais, vários conflitos regionais e turbulentas revoluções na Rússia e na China. E estima-se, por fim, que, nesse século, mais de 100 milhões de seres humanos morreram nas mãos de outros. Porém, nesse período, também tivemos avanços extraordinários na ciência e na tecnologia, na saúde e enormes mudanças culturais, especialmente nas antigas economias industriais.

Contudo, Morin (2015) reforça que é preciso preparar-se para o inesperado, mas que não devemos nos fechar no “contemporaneísmo”, isto é, na crença de que o que acontece hoje vai continuar indefinidamente. Segundo o autor, é necessário aceitar a complexidade, mas não a ter como uma receita para conhecer o inesperado. Ela, na verdade, mantém a mente aberta para as possibilidades, não permitindo que se durma na aparente mecânica e na aparente trivialidade dos determinismos.

Morin (2015) coloca que é preciso sacudir essa “preguiça mental” e essa é a lição que o pensamento complexo nos oferece. Por mais que, quando se reflete sobre o passado, se saiba que o que aconteceu é quase totalmente imprevisível, continuamos a agir como se nada de inesperado devesse acontecer daqui para frente. Nesse panorama, então, Morin (2015) enfatiza a necessidade de haver uma estratégia, mas desde que sobrevenha o inesperado e o incerto, valorizando a não simplificação, o pensamento não unidimensional e, conseqüentemente, a capacidade de pensar, de resolver novos problemas e implementar novas ações.

Para Alencar (1996), essa realidade dentro do mundo organizacional reflete na necessidade do desenvolvimento das competências criativas, apontando-as como fator chave para o fortalecimento de empresas diante da imprevisibilidade e instabilidade mercadológicas:

Não há dúvida de que o mundo de amanhã será significativamente diferente daquele em que hoje vivemos. Muitas das profissões atuais desaparecerão e outras que sequer imaginamos estarão a exigir habilidades, destrezas, atitudes e informações que atualmente não somos capazes de antecipar. Diante da perspectiva de novos problemas e desafios, que tendem a surgir de forma cada vez mais rápida, a demanda crescente por soluções originais é um fato. Torna-se, pois, imprescindível que os caminhos para a criatividade pessoal sejam conhecidos e explorados e que os entraves para as nossas fontes interiores de criação sejam desfeitos (ALENCAR, 1996, p.6).

As características apresentadas da pós-modernidade, bem como suas conseqüências, trazem uma nova leitura sobre o papel do trabalho na sociedade. Essa lógica desapiadada, em que o foco é a acumulação exagerada baseada em um trabalho produtivista, distorce o sentido do trabalho, tornando-o algo instrumental, que não promove o envolvimento dos profissionais nas organizações e reduz o propósito do indivíduo. E uma vez sendo baseado apenas em produtividade, esse profissional se torna facilmente substituível, além de desmotivado. Deste modo, estudos sobre a atuação do trabalhador nas organizações ganham uma responsabilidade: desfazer a distorção do sentido do trabalho e entendê-lo para além de uma mera ação de produção objetiva. Assumir esta responsabilidade faz-se ação política e de resistência aos antigos

paradigmas estruturais das organizações. Tal posicionamento, ao considerar todas as dimensões humanas do trabalho e entender as organizações como um ambiente vivo, permite que se rompa com o sentido instrumental do trabalho.

Para Morin (2015), é preciso reconhecer o que é sempre silenciado nas teorias da evolução: a inventividade e a criatividade. Ao introduzir o pensamento complexo, o autor coloca que a criatividade foi reconhecida na linguística como fenômeno antropológico de base. E é necessário acrescentar que a criatividade marca todas as evoluções biológicas. Todavia, para que a criatividade se torne algo fomentado e um fator favorável para sobrevivência de uma organização, é necessária uma cultura organizacional capaz de eliminar barreiras à sua manifestação, assumindo-a. Embora pareça uma postura simples, não tem sido uma tarefa fácil, pois é frequentemente mais sufocada do que estimulada nas organizações (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1999).

A criatividade é algo essencial do ser humano, de valor e aplicabilidade universais, que se caracteriza principalmente pela capacidade de um indivíduo de imaginar, criar, produzir ou inventar conceitos e coisas inéditas. Pode ser entendida também como a materialização do pensamento abstrato. Ou seja, é uma característica que envolve ver uma situação de novas maneiras para encontrar pontos que se conectem de uma forma que aparentemente não se conectaram antes, gerando novas soluções. E é por isso que as habilidades criativas podem ser a resposta para as organizações que pretendem continuar ativas no cenário extremamente competitivo apresentado, tornando-se a verdadeira riqueza das nações na economia do século XXI (UNESCO, 2013).

Segundo Alencar (1996), a criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado, que envolve elementos relativos ao indivíduo, como traços da personalidade e habilidade do pensamento, e ao ambiente, além do clima psicológico, os valores, as normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas ideias. Dessa forma, a criatividade se tornou um tema que tem atraído atenção das organizações dos mais diversos setores, interessadas nos recursos que podem possibilitar um maior estímulo da criação e nas fontes de onde surgem as ideias. Para o sociólogo italiano Domenico De Masi (2000, p.18):

Entre as atividades que realizamos com o cérebro, as mais apreciadas e mais valorizadas no mercado de trabalho são as atividades criativas. Porque mesmo as atividades intelectuais, como as manuais, quando são repetitivas, podem ser delegadas às máquinas.

Segundo Morin (2015), uma das conquistas preliminares no estudo do cérebro humano é a da compreensão de que uma de suas superioridades sobre o computador é

a de poder trabalhar com o insuficiente e o vago; e seria preciso, a partir de então, reconhecer fenômenos como liberdade ou criatividade, inexplicáveis fora do quadro complexo que é o único a permitir sua presença:

Mas a complexidade não compreende apenas quantidade de unidade e interações que desafiam nossas possibilidades de cálculo: ela compreende também as incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios. A complexidade num certo sentido sempre tem relação com o acaso (MORIN, 2015, p.35).

Na teoria do pensamento complexo, Morin (2015) reconhece que os seres humanos e a sociedade não são máquinas triviais. Ele define trivial como uma máquina que, ao conhecer todos os *inputs* e todos os *outputs*, ou seja, algoritmos pré-programados, pode prever o seu comportamento. De certa maneira, as pessoas também são máquinas triviais, das quais seria possível prever os comportamentos. Porém, para Morin (2015), o ser humano não age de forma puramente autômata, busca meios não triviais quando constata que não pode alcançar seus objetivos. O importante é que quando surgem momentos de crise, de decisão, que desafiam a lógica e a construção previsível ou que não correspondem a algo que possa ter sido antecipado, é a capacidade humana do pensamento complexo que sabe lidar com o inesperado, se programar para a descoberta e ser capaz de enfrentar além da trivialidade do determinismo.

De acordo com Morin (2015), é possível dizer que a habilidade de conectar conceitos a partir de uma base não pré-programada de dados seria exclusivamente humana. Essa forma de pensamento, que funciona estimulando ou permitindo associações livres, sem etapas previsíveis que limitem as soluções, mas que provém de um reagrupamento de conhecimentos prévios, reformulando o problema para abrir mais possibilidades não triviais e permitir gerar novas ideias, seria insubstituível.

Segundo Robinson (2019), um dos conhecimentos que já temos é que a natureza do trabalho continuará a mudar para muitas pessoas. As futuras gerações não só trocarão de emprego várias vezes como provavelmente também mudarão de carreiras. Em menos de um século, a natureza do trabalho mudou profundamente para milhões de pessoas e, com ela, a estrutura das economias mundiais. Friedman (2014 *apud* ROBINSON, 2019, p. 27) afirma que:

As pessoas e as organizações capazes de vislumbrar novos serviços, novas oportunidades e novas maneiras de recrutar talentos [...] são os novos Intocáveis. As pessoas e as organizações que tiverem imaginação e souberem inventar maneiras mais inteligentes de desempenhar antigas funções, maneiras de poupar energia para prestar novos serviços, novas

maneiras de atrair antigos clientes ou novas formas de combinar tecnologias existentes vão se destacar.

A questão é como estimular os indivíduos de uma organização para que desenvolvam e expressem sua criatividade. Acontece que a resposta é fractal⁸: para tornar a mente mais inovadora, é preciso inseri-la em ambientes que compartilhem daquele mesmo modo característico de pensar e agir. Um lugar em que seja colocado à disposição possibilidade de associações, em que seja possível enxergar os tópicos sobre diversos pontos de vista e estabelecer conexões, em que seja possível testar e arriscar. Nossa pesquisa, primeiramente, explora o conceito de criatividade, expandindo o olhar para suas dimensões, assim como para os novos contextos organizacionais e as compreensões de cultura, para então ir em busca do que apelidamos de “sopa primordial”. Investigamos os ambientes e as culturas de organizações que baseiam sua atuação e produção na criatividade de seus sujeitos, a fim de identificar e analisar a composição dos principais aspectos delas que impactam o desenvolvimento e a expressão da criatividade.

2.1 ORGANIZAÇÕES SOB UM NOVO OLHAR

Um grande desafio em tempos de rupturas e incertezas é que as pessoas e as organizações continuem aprendendo tão rápido quanto o mundo está mudando – isso inclui analisar problemas que não encontraram antes, dar sentido às oportunidades que não pensaram antes, processar vivências que nunca experimentaram antes. Ou seja, o cenário traz a perspectiva de novos problemas e desafios, os quais exigem soluções imediatas e originais uma vez que já não podem ser resolvidos por meio dos processos tradicionais.

Para Morin (2006), não é preciso, de modo algum, ignorar a clareza ou recusar a origem e o determinismo, porém, seguindo a linha do pensamento complexo, o autor os considera insuficientes porque não se pode programar a descoberta e o conhecimento, nem a ação. De acordo com Morin (2006, p.8), “o que o pensamento complexo pode fazer é dar, a cada um, um *memento*, um lembrete, avisando: não esqueça que a realidade é mutante, não esqueça que o novo pode surgir e, de todo modo, vai surgir”.

Segundo Wheatley (2006a), ainda hoje as organizações trabalham com uma herança da imagem mecânica que o homem criou sobre si mesmo durante muito tempo

⁸ Utilizamos a expressão “fractal” denominando o aspecto de um objeto que pode ser dividido em partes, cada uma das quais é semelhante ao objeto original.

na vida organizacional: organizações-como-máquinas corresponde a uma época em que os filósofos começaram a comparar o universo a um grande relógio, e a crença moderna na previsão e no controle veio dessas imagens de mecanismos, onde causa e efeito eram uma relação simples. Peças podiam ser modificadas e, assim, levadas a soluções mais eficientes. Da mesma forma que as organizações, as pessoas podiam ser mudadas e levadas a novas soluções.

Para Ken Robinson (2012), por mais sedutor que o modelo taylorista pareça à produção industrial, as pessoas não podem ser encaradas como engrenagens, pois essas têm: valores, sentimentos, impressões, opiniões, motivações e trajetórias individuais – ao contrário das peças mecânicas. Ou seja, uma empresa não se limita ao conjunto de instalações em que as atividades são desenvolvidas, mas inclui a rede de pessoas que atuam ali.

A metáfora da máquina permanece arraigada na forma de pensamento de muitos administradores. Os organogramas de diversas organizações lembram bastante a placa mãe de um computador, com quadros dispostos em uma ordem hierárquica e linhas horizontais e verticais que indicam as direções do poder e da responsabilidade. Essas imagens reforçam a ideia de que as empresas de fato se assemelham a máquinas. Sobretudo em tempos de recessão, existe uma aceitação tácita da adoção “refinada” do modelo taylorista: ou seja, da necessidade de fazer o melhor uso possível do tempo e dos recursos, mas também livrando-se dos excessos, a fim de obter uma produtividade maior (ROBINSON, 2012, p. 212).

Essa visão mecanicista de Taylor, observada aqui por Wheatley, Morin e Robinson, deixou uma marca na história: abafou a individualidade para atingir metas de conformidade e colocou a paixão, a imprevisibilidade, a independência, a consciência e a criatividade de cada pessoa como problema e não como resposta (WHEATLEY, 2006a). Portanto, podemos concluir que essa visão básica da organização como uma máquina é inimiga da promoção da cultura da criatividade e, conseqüentemente, da inovação, tão essenciais hoje para o futuro da maioria das organizações (ROBINSON, 2012).

O desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade de pensar, resolver problemas e implantar novas ações está vinculado à capacidade criativa das pessoas e oferece oportunidades de gerar vantagens competitivas. Neste contexto, Kao (1997) afirma que estamos adentrando na era da criatividade⁹ devido, principalmente, ao avanço da tecnologia da informação. Para o autor, a criatividade torna-se uma variável indispensável no objetivo de transformar conhecimento em valor. Para Robinson (2012),

⁹ O advento da criatividade refere-se à superação da preocupação com aspectos físicos e financeiros em favor da preocupação com aspectos mais humanos, como imaginação, inspiração, engenhosidade e iniciativa (Kao, 1997).

as organizações reúnem pessoas, relacionamento e energia (afirma que algumas comunidades vivas só existem nas ações e nos objetivos das pessoas que as integram) e que, por tudo isso, as organizações não podem ser consideradas simples máquinas: elas se parecem mais com organismos.

Contudo, ainda que esse reconhecimento esteja cada vez mais evidente, as questões humanas ainda permanecem à sombra no cotidiano de grande parte das organizações. Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental, Chanlat (2010, p. 25) expõe que: “Associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos. Em alguns casos, só acontecimentos extraordinários fazem emergir sua condição humana”. De Masi (2000) conversa no mesmo sentido:

A sociedade industrial permitiu que milhões de pessoas agissem somente com o corpo, mas não lhes deixou a liberdade para expressar-se com a mente. Na linha de montagem, os operários movimentavam mãos e pés, mas não usavam a cabeça. A sociedade pós-industrial oferece uma nova liberdade: depois do corpo, liberta a alma (DE MASI, 2000, p.20).

Para Margaret Wheatley (2006a), durante anos as ideias sobre liderança se apoiaram no que ela denomina ser um “mito metafórico” que apresenta a constante busca pela predição e pelo controle, além de responsabilizar os líderes para providenciar o que estava ausente nessa máquina: visão, inspiração, inteligência e coragem. Eles, sozinhos, devem ser os provedores da energia e da direção para movimentar as enferrujadas organizações no sentido do futuro. Para Curvello e Scroferneker (2008, p.2), existe uma busca constante pelo controle:

A tentativa de quantificar, medir, ordenar, aparece como uma busca incessante do homem racional de dominar as realidades. Realidades estas que sempre foram complexas e traziam dentro de si componentes inexplicáveis, não interpretáveis, não controláveis, da ordem e do caos. Por isso, a frenética busca pelo controle.

Dentro dessa perspectiva, a desvalorização das características fundamentais humanas – aspectos substanciais para o desenvolvimento da criatividade conforme exploraremos mais adiante, como: a autodeterminação, a individualidade, o pensamento crítico e a liberdade de expressão – podem criar problemas enormes. Wheatley (2006b, p.30) refere-se nesse ponto ao refletir sobre o incômodo gerado, principalmente às gestões, sobre o desenvolvimento da expressão criativa dentro das organizações:

A criatividade é indesejável porque é sempre surpreendente e, portanto, incontrolável. Se tolerarmos expressões criativas, vamos nos ver diante de

níveis inadministráveis de diversidade. Um mundo maquinal se dispõe a sacrificar a curiosidade pelo bem da previsão.

Para a referida autora, a grande ironia do momento atual é que as organizações foram criadas para coibir a problemática da natureza humana e agora a única coisa que pode salvá-las é o pleno reconhecimento dos recursos essenciais que os seres humanos têm.

Morin (2005) reflete sobre o lugar do pensamento e das ideias no mundo contemporâneo e propõe o reconhecimento da decadência desse paradigma científico, herdeiro do cartesianismo, e a abertura de um olhar que possa aprender, contextualizar e globalizar os conhecimentos, a fim de, justamente, pensar de maneira complexa. Antagonicamente à ideia da relação causa e efeito simples relacionadas às máquinas, o que se faz necessário hoje é justamente o contrário. O conceito de máquina corresponde a algo que segue as instruções que lhe são dadas, não tem inteligência própria e trabalha previsivelmente. Contudo, o que o cenário de imprevisibilidade implica às organizações hoje é justamente a capacidade de adaptação, em que se destacam o comportamento crítico, proativo e criativo dos seus membros. Cada vez mais se faz necessária a composição de sistemas flexíveis e inteligentes, com a capacidade de aprendizagem constante e de se renovar.

Pensar as organizações como sistemas vivos é um importante avanço teórico. De acordo com Capra (2002), na perspectiva da compreensão sistêmica da vida, aceita-se que os sistemas vivos se criam e/ou recriam continuamente em face da transformação ou da substituição dos seus componentes, passando por mudanças estruturais contínuas e simultaneamente preservando seus padrões de organização em rede. Assim, optar por essa perspectiva quer dizer, no contexto deste estudo, conceber as organizações como redes não-lineares complexas de relações que se criam e recriam o tempo todo.

Maturana e Varela (1997) consideram o ser e o meio não como categorias existentes independentes, mas como elementos que vão se constituindo, de modo entrelaçado e indissociável. Maturana (1997) cunhou o termo autopoiese, que significa literalmente autogeração, autoconstrução, autocriação, a fim de explicar a condição necessária e suficiente para que um sistema seja considerado vivo. A noção de autopoiese explica a dinâmica da autocriação que constitui a organização do ser vivo e considera que a conservação da organização de um sistema vivo, estruturalmente acoplado ao meio onde existe, constitui-se como condição essencial de sua existência.

A autopoiese é formada por uma rede de processos circulares de produção onde cada componente participa da produção e da transformação de outros elementos da rede. Como resultado ou produto dessa coprodução de componentes temos o padrão de organização do sistema vivo. Este, por sua vez, só poderá ser reconhecido como tal se estiver incorporado a uma estrutura física, e essa incorporação é um processo contínuo, que fica ativa durante todo o viver de cada sistema vivo. Há um fluxo incessante de energia e matéria através de um organismo vivo, o que permite o crescimento, o desenvolvimento e a evolução do sistema. Existiria, assim, em todo sistema vivo, um processo vital contínuo, incorporado a seu padrão organizacional e que liga os componentes da estrutura ao padrão que caracteriza a organização (MATURANA E VARELA, 1997).

A adoção do paradigma dos sistemas vivos, em que o interesse fundamental está centrado nos aspectos do ser humano, estabelece a premissa de uma influência recíproca que movimenta e transforma indivíduo e meio. Por isso, a mudança organizacional deixa de ser um problema e essa nova visão de mundo permite criar organizações com pessoas capazes de se adaptar às adversidades, alertas às mudanças do ambiente, capazes de inovar estrategicamente (WHEATLEY, 2006a).

Wheatley (2006a) também opta por definir a organização como um grande processo, que estaria em constante movimento e que, assim como a vida em geral, se auto-organiza. Para ela, quando começamos a falar sério de estruturas mais fluidas e orgânicas, e até de organizações sem fronteiras e sem divisões nítidas; e quando começamos a reconhecer as organizações como sistemas inteiros, concebendo-as como 'organizações capazes de aprender', creditando-lhes algum tipo de capacidade de autorrenovação e percebendo que as pessoas têm capacidades de se auto-organizarem sozinhas, aí sim iniciamos as mudanças necessárias nas organizações hoje em dia.

É hora de mudar a maneira de pensar sobre as organizações. Elas são sistemas vivos e todos os sistemas vivos têm a capacidade de se auto-organizar, de se sustentar e de caminhar para um grau maior de complexidade e ordem, conforme a situação. Elas respondem de maneira inteligente à necessidade de mudança. Elas se organizam (e se reorganizam) em padrões e estruturas adaptáveis, sem direções nem planos impostos externamente (WHEATLEY, 2006b, p. 39-40).

Para Wheatley (2006b), em todos os lugares a vida se auto-organiza como redes de relacionamentos. E a auto-organização evoca a criatividade e leva a resultados, criando sistemas fortes e adaptáveis. Scroferneker e Amorim (2017) argumentam nessa linha ao colocarem que

O espaço organizacional precisa ser compreendido como um sistema vivo, que é (re) tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, que carregam consigo significados e simbolismos que se movimentam constantemente, se auto-organizando em um movimento ecoante (SCROFERNEKER E AMORIM, 2017, p.262).

No que se trata de expressão criativa, Alencar (1996) também aponta que atitudes e comportamentos do indivíduo influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional. Ou seja, as características individuais e da organização interagem entre si, podendo a empresa utilizar mais amplamente o potencial criativo dos seus recursos humanos ou, pelo contrário, impedir sua expressão. Para a referida autora, a cultura organizacional é um importante contexto que afeta diretamente a abertura à expressão criativa, uma vez que inclui o sistema de crenças, normas, sentimentos, valores e símbolos compartilhados pelos membros da organização, que se espelham na maneira como as coisas são feitas, como os problemas e adversidades são encarados, como os funcionários se relacionam e se comunicam, na autonomia, na cooperação e diversos outros aspectos que impactam o desenvolvimento e a expressão da criatividade. Nesse contexto, é fundamental esclarecermos nossa compreensão de cultura.

2.1.1 Cultura organizacional e imaginário nas organizações

Do latim *cultura*, *culturae* significa “ação de tratar”, “cultivar” ou “cultivar a mente e os conhecimentos”. Mas, originalmente, a palavra *culturae* vem a partir de outro termo latino: *colere*, que quer dizer “cultivar as plantas” ou “ato de plantar e desenvolver atividades agrícolas”. Com o passar do tempo, foi feita uma analogia entre o cuidado na construção e tratamento do plantio com o desenvolvimento das capacidades intelectuais e educacionais das pessoas (CUNHA, 2007).

Para Csikszentmihalyi (2014), estudar criatividade focalizando apenas no indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas as árvores e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida. Sua afirmação é uma metáfora primorosa para a forma como podemos examinar a questão da criatividade no contexto das organizações: é necessário lembrar que existem diversos fatores que contribuem para o seu “cultivo” e que alguns desses são provenientes do indivíduo e outros dizem respeito à própria organização.

De acordo com Amorim (2015), apoiada nas abordagens de Morin, uma organização não se configura apenas pelo resultado do que se vive em seu universo

“interno”, tampouco é um sistema articulado de partes isoladas; é um todo, complexo, contido em (e em relação com) outros conjuntos complexos.

Assim como pelas lentes da complexidade, sociedade e cultura estão em *relação geradora mútua*, o mesmo ocorre na relação *cultura e organização*, sendo a cultura uma dimensão organizada e organizadora, que age por meio do capital cognitivo coletivo, das competências adquiridas, experiências vividas, da memória e das crenças de uma dada sociedade, nesse caso, de uma organização. (AMORIM, 2015, p.76)

Em geral, os conceitos de cultura organizacional apontam para a sua capacidade de inspirar comportamentos e condutas, de ser a força invisível responsável pela maneira como procedem as relações e pela forma de atuação no espaço organizacional. Segundo o antropólogo Clifford Geertz (2008), a cultura se constitui das “teias de significado” em que estamos inseridos e que nós mesmos tecemos, que rege a atuação e completa o indivíduo. A pessoa só se compreende integralmente como ser humano com o auxílio de uma cultura particular, que a leva à completude por meio das teias de significados específicas nas quais se encontra enredada. Conforme Geertz (2008), essas teias que orientam o comportamento, ideias, valores, ações e até mesmo as emoções também são produtos culturais. Para buscarmos compreender como se dá o desenvolvimento e a expressão da criatividade, também nos apoiamos na visão do autor, uma vez que a criatividade é um processo pelo qual essas tramas se formam e é nas interações uns com os outros que elas se transformam no rico tecido da cultura humana. A criatividade e a cultura são a urdidura e a trama do entendimento humano (ROBINSON, 2012).

Ken Robinson (2012) adiciona que todos os sujeitos estão inseridos em “teias de significados” e não podem evitar receber fortes influências das ideias alheias. O conhecimento cultural é uma rede complexa, uma teia orgânica em constante interferência:

As culturas são moldadas a partir de diversos fatores, entre eles as condições geográficas, a demografia, o acesso aos recursos naturais e à tecnologia, além dos condicionantes políticos, como a ocorrência de guerras, invasões e conquistas. Todos esses “ingredientes” se combinam com as diversas formas de compreensão que as comunidades desenvolvem com o tempo, a fim de dar sentido à sua existência. Todas as culturas reúnem elementos múltiplos por si só, como os sistemas de governo, de justiça e de educação, a divisão social, as ocupações, a produção econômica e artística, além de aplicações práticas desses conceitos. Fazem parte da cultura diversas subdivisões, nichos e grupos que preservam sensibilidades próprias dentro do contexto dominante. As culturas são complexas e diversas porque a inteligência é rica e criativa (ROBINSON, 2012, p. 193).

Em consonância a essa ideia, Freitas (2006) também entende a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais que se

constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro das organizações, materializando-se em valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade no ambiente organizacional e, principalmente, tornando-se fonte de identificação e de reconhecimento entre seus membros. Como uma “energia controladora do pensamento” (FREITAS, 2006, p. 57), que atua por meio de regras não escritas, na sutileza dos exemplos de quem a (re)produz. Em geral, tais regras dão sentido, direção e unidade ao mesmo tempo em que tornam a organização fonte de identificação e reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2006).

Como vimos anteriormente, a partir do olhar da complexidade e do entendimento das organizações como “sistemas vivos”, indivíduos e organizações podem ser interpretados em uma relação geradora recíproca que se autocria. De acordo com Morin (2008), a cultura está no interior das organizações e no interior dos sujeitos organizacionais, agindo como coprodutora da realidade que cada um concebe e percebe.

A cultura, que caracteriza as sociedades humanas, é organizada/organizadora *via* o veículo cognitivo da linguagem, a partir do capital cognitivo coletivo dos conhecimentos adquiridos, das competências aprendidas, das experiências vividas, da memória histórica, das crenças míticas de uma sociedade. Assim se manifestam "representações coletivas", "consciência coletiva", "imaginário coletivo". E, dispondo de seu capital cognitivo, a cultura institui as regras/normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos individuais. As regras/normas culturais geram processos sociais e regeneram globalmente a complexidade social adquirida por essa mesma cultura. Assim, a cultura não é “superestrutura” nem “infraestrutura”, termos impróprios em uma organização recursiva onde o que é produzido e gerado torna-se produtor e gerador daquilo que o produz ou gera. *Cultura e sociedade estão em relação geradora mútua*; nessa relação, não podemos esquecer as interações entre os indivíduos, eles próprios portadores/transmissores da cultura, que regeneram a sociedade, que regenera a cultura (MORIN, 2001, p.19).

Nesse sentido, Maturana (1998) e Morgan (1996) também apontam que a cultura traz como característica ser um processo contínuo de construção social da realidade e um fenômeno ativo vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Como fenômeno complexo, a cultura de uma organização se dá sob a multiplicidade de interações do organismo social e seu ambiente interno e externo. Tal complexidade também é apontada por Robinson (2012):

Em algum sentido, a cultura é um termo orgânico que sugere processos animados de crescimento e desenvolvimento. As culturas estão em constante evolução por causa dos pensamentos, dos sentimentos e das ações das pessoas que vivem nelas. Como o curso da vida de cada um, os processos mais amplos de desenvolvimento cultural não são lineares nem fáceis de serem previstos, mais sim dinâmicos, orgânicos e complexos (ROBINSON, 2012, p.199)

Zago (2013) aponta que os sistemas sociais humanos proporcionam inter-relações entre diferentes níveis de agregação e contextos, sendo resultado das interações recorrentes que se estabelecem entre os sujeitos, seus agrupamentos e relações. Uma cultura organizacional se torna única na medida que é especificada por características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente.

Sendo o indivíduo um sistema vivo, podemos entender, de acordo com a teoria autopoieses, proposta por Maturana e Varela (1998), que a sua estruturação é um resultante dos movimentos de busca do acoplamento com o meio e, com isso, é um representante do meio, pois seu movimento de auto-organização e reestruturação em busca do referido acoplamento enseja que foram conservadas características análogas entre eles (ZAGO, 2013, p.70).

Essas agregações em uma organização são responsáveis pela sua resultante cultural. Para Zago (2013) isso pode ser explicado, pois se sabe que todo indivíduo membro de uma organização traz consigo a bagagem cultural adquirida com suas experiências de vida, sendo, portanto, um representante da cultura local que, por sua vez, é parte de uma cadeia composta por diversos outros níveis culturais de diferentes amplitudes (local, regional, global).

Portanto, percebe-se a organização e sua cultura através do pensamento complexo que, conforme Morin (2008) o descreve, é como o que originariamente se tece junto, um pensamento que se desenvolve sem limites disciplinares, buscando distinguir (mas não separar) e ligar, afirmando que só é possível gerar conhecimento se puder conhecer as partes que integram o todo, e que se pode conhecer o todo se conhecer as partes que o compõem. Nesse sentido, entendemos que a organização é o todo com sua cultura real ou ideal e os sujeitos, com suas culturas, são as partes desse todo. Porém, a recursividade do pensamento complexo se efetiva quando o sujeito, com sua cultura, é o todo, e a cultura da organização torna-se parte desse sujeito. Ou seja, não existem limites fixos ou delimitados entre estas culturas. Elas se misturam e se conectam, mas também se separam e distinguem através do que se torna referencial simbólico para o imaginário de cada sujeito. A parte e o todo das culturas dentro do contexto organizacional se auto produzem constantemente e extrapolam para além dos limites organizacionais.

A cultura na organização pode ser pensada de forma complexa, também, pela sua noção de dialogismo. O movimento organizador e criador do pensamento organizacional pode ser interpretado como um complexo dialógico que aciona as competências complementares e antagônicas da mente entre o racional e o empírico. Por trás das dialógicas, há a dúvida, a vontade, a imaginação, o sentimento. O pensamento complexo, portanto, implica todo o ser, que implica toda a organização, sem saber quando termina

a cultura da organização e começa a cultura do sujeito, ou onde termina a cultura do sujeito e começa a cultura da organização (MORIN, 2007).

Silva (2003) compreende o imaginário como um reservatório que agrega imagens, sentimentos, lembranças, experiências, visões do real que realizam o imaginado e leituras de vida por meio de um mecanismo individual e grupal que sedimenta um modo de ver, de ser, de agir, de sentir, e de aspirar ao estar no mundo. Distingue o imaginado, uma projeção do irreal que poderá se tornar real, do imaginário que emana do real, estruturar-se como ideal e retorna ao real como elemento propulsor. O imaginário é complexo uma vez que necessita da relação dialógica entre real e irreal para se efetivar, e da recursividade para existir, sendo que o real produz o irreal que, por sua vez, produz o real novamente.

O imaginário pode ser social, estruturando-se principalmente pelo contágio simbólico realizado pela interação entre os sujeitos e, portanto, existe também, nas organizações e pode-se encontrar de duas maneiras: individual (imaginário dos sujeitos que compõem a organização) e social (imaginário formado pela organização composta de símbolos, valores e imagens). Uma vez que, tanto nos imaginários individuais quanto nos imaginários sociais criam-se e recriam-se símbolos reais e irrealis. Silva (2003) afirma que pelo imaginário o ser constrói-se na cultura. Ou seja, o sujeito, com seu imaginário individual, coexistindo com o imaginário social, constrói-se e reconstrói-se dentro da cultura organizacional. Portanto, imaginário e cultura coabitam e coexistem no espaço organizacional e estão constantemente transformando-se em função das representações simbólicas dos sujeitos que compõem a organização.

Segundo Schirato (2004, p. 54), o imaginário é uma “força pulsional que cria, inventa e configura a vida humana” e a organização é um complexo sistema de imaginários:

A busca pela perfeição, o sonho da unidade de todos em busca de um objetivo comum, a agenda da perpetuidade, que não se abala com os pequenos transtornos diários, entre outros elementos típicos da convivência supra-humana, representam o manancial imaginário que suporta, abastece, reabastece e sublima a vida cotidiana (SCHIRATO, 2004, p. 54).

No entendimento do pensador francês Eugène Enriquez (1997), os sistemas simbólicos e culturais só se estabelecem plenamente porque as organizações também possuem um sistema imaginário. Para o autor, a organização possui duas formas de imaginário: o enganador e o motor.

O imaginário é enganador na medida em que a organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade (ENRIQUEZ, 1997, p.35).

Essa armadilha em que a organização coloca o sujeito, faz com que o imaginário da organização se torne muito parecido com os imaginários dos indivíduos que a compõem, tornando-se, ao mesmo tempo, superpoderosa e protetora dos sujeitos, assim como frágeis na tentativa de ocupar a totalidade do espaço imaginário, simbólico e cultural das pessoas por meio das identificações e representações. É por via desse tipo de imaginário que a organização faz seu exercício de poder sobre o subordinado, utiliza barganhas e distintivos sociais e afetivos como ferramenta de controle.

Entretanto, Enriquez (1997, p.35) completa, reconhecendo que há nas organizações também o “imaginário motor”, que permite que suas pessoas possam ser levadas pela imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. Nesse modelo, há espaço para que cada sujeito se inter-relacione, dividindo as experiências próprias com os outros na medida de sua identificação e significação.

Maria Aparecida Schirato (2004, p. 67), que se inspira em Enriquez para compreender o interior de uma organização, concorda que é o imaginário motor que fecunda o real, lhe dá sentido e aponta a direção dos sonhos, se transforma em projeto, viabiliza o desejo e o torna realizável. Segundo ela, o imaginário motor tem algumas características próprias: é introdutor da diferença, portanto, é criativo, está preparado pela pulsão de vida, se coloca “contra entropia, o desgaste, e introduz o novo”.

A importância desse caráter do imaginário motor pode-se perceber na resposta aos grandes desafios por que passam hoje as organizações que contemplamos até aqui. Quando se fala em flexibilidade, está se falando exatamente do imaginário motor, que é capaz de introduzir diferentes respostas a novos e velhos problemas, e que, portanto, acompanha as mudanças e transformações aceleradas do cenário global.

Schirato (2004) ainda pontua que o imaginário motor proposto por Enriquez está sempre ao lado do projeto, na raiz das utopias. Isso quer dizer que ele nos move em direção a novas crenças, ao caráter visionário de novos tempos. Somente através do imaginário motor “criando novos olhos” é que podemos ver problemas de forma diferente, “o advento de uma nova era só é possível com a intensidade de olhares novos para percebê-la e recebê-la” (SCHIRATO, 2004, p. 67).

Parece-me que está justamente aí a grande questão no que diz respeito à chegada de nova era. Se tudo até hoje funcionou relativamente bem, se houve, até certo ponto, justaposição interessante entre organização e trabalhador, isso não significa que para sempre deverá ser assim. Novos valores estão sendo introduzidos na dinâmica da produção do trabalho, novas tecnologias e informações, o que redundará em grande equívoco continuar tudo como está. Se introduzíssemos mais incisivamente o imaginário motor nesse processo, encontraríamos com menos dificuldades novos paradigmas para essa relação e superaríamos essa falência quase evidente (SCHIRATO, 2004, p. 68).

A visão dessa criação de ruptura se apresenta como a expressão da espontaneidade criativa, que permite escapar à quotidianidade e admite que os indivíduos de uma organização participem mais ativamente a partir de uma nova dinâmica de trabalho e de relações sociais.

Alencar (1996, p. 91) já idealizava no mesmo sentido e também salienta que há uma influência recíproca entre o indivíduo e a organização. Sendo assim, as habilidades de pensamento criativo de cada sujeito podem ser fortalecidas por uma atitude de aceitação e encorajamento de tal comportamento por parte daqueles que compõem junto com ele a organização, como colegas e escalões superiores, ou, pelo contrário, podem também ser inibidas.

Amabile (1993) destaca em seus estudos sobre criatividade nas organizações que se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde: os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, há autonomia em decidir como trabalham em direção às metas, as novas ideias são percebidas de forma positiva e recebidas com encorajamento e entusiasmo, as pessoas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações rígidas de recursos, os outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, bons esforços são reconhecidos; elas certamente trabalharão com níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão ideias criativas.

Kao (1997) também prevê que estamos caminhando para um momento de intenso poder criativo promovido pela tecnologia da informação, que expande drasticamente o espaço para o pensamento especulativo. Segundo ele, uma base sobre a qual as pessoas colaboram aumenta o potencial de todos de adquirirem *insights*, compartilhar conhecimentos, explorar a criatividade e desenvolver uma gama mais ampla de ideias. Kao (1997) analisa a forma como as organizações mais bem-sucedidas moldam seus ambientes para ajudar a criatividade a florescer – como, na verdade, transformam a mentalidade gerencial tradicional em uma mentalidade que acolhe e usa a criatividade dos seus indivíduos. Segundo o autor, esse gerenciamento é cheio de paradoxos, e ao mesmo tempo em que é arte é disciplina. Os gerentes não podem exigir criatividade,

assim como não podem ordenar que uma flor cresça, mas podem contribuir para o estabelecimento de uma rede de relações, um imaginário, uma cultura, que cultive elementos essenciais para o seu desenvolvimento e expressão.

Para aprofundarmos o nosso entendimento dos aspectos que estimulam e/ou formam barreiras para o florescimento criativo nas organizações, julgamos ser essencial explorarmos também o conceito de criatividade, as implicações e variáveis envolvidas, para fundamentar nossa análise.

3 (RE)COMPREENDER A CRIATIVIDADE

Segundo Alencar (1986), na Grécia antiga o conceito de criatividade estava relacionado com a noção de “iluminação espiritual”. Nessa época, a criatividade era considerada uma qualidade atribuída aos deuses e aos heróis. Na Europa medieval, de acordo com Wechsler (1998), o termo era inclusive confundido com a loucura e a rebeldia. Foi somente a partir do Iluminismo que o conceito ganhou uma conotação científica, acompanhando o movimento de evolução das ciências. Na passagem do século XIX para o XX, a criatividade começou a ser relacionada com o conceito de inteligência. Contudo, apenas recentemente, o fenômeno criativo começou a ser ampliado a uma visão multidimensional, ou seja, retratado a partir de uma abordagem da criatividade como produto da combinação dos elementos.

A evolução do conceito de criatividade mostra que houve um avanço histórico, partindo de uma perspectiva espiritualista – em que a criatividade é tida como dom, reservada a poucos privilegiados e escolhidos – para uma visão cada vez mais racional e científica. Em seu livro “Criatividade aplicada – Recursos para uma formação criativa”, Torres (2008) reúne uma lista de definições ou aproximações descritivas que alguns estudiosos deram sobre o assunto. É um material útil para introduzir certas reflexões sobre a criatividade, tais como: a falta de consenso, a polivalência semântica, a diversidade de linguagem, os diferentes pontos de vista utilizados, o enfoque teórico que está implícito em cada conceito etc.

Para Barron (1976): “A *capacidade* de produzir respostas adaptadas e incomuns.” Enquanto para De Bono (1986): “É uma *aptidão mental* e uma *técnica* do pensamento.” Já Guilford (1977) defende que a criatividade pode ser entendida como a: “*Capacidade ou aptidão* para gerar alternativas a partir de uma informação dada, colocando a ênfase na variedade, na quantidade e na relevância dos resultados.” E Gutman (1967) define que “O *comportamento* criativo consiste em uma atividade pela qual o homem cria uma nova ordem sobre o entorno.” Por fim, para Osborn (1971) criatividade é: “*Aptidão* para representar, prever e produzir ideias. Conversão de elementos conhecidos em algo novo, graças a uma imaginação poderosa.” E Parnes (1962) entende que ela é a: “*Capacidade* para encontrar relações entre ideias antes não relacionadas, e que se manifestam em forma de novos esquemas, experiências ou novos produtos”, conforme citado em Torres (2008, p. 271-272).

Nessas manifestações podemos perceber diferentes substantivos para conceituar a criatividade como: *capacidade*, *aptidão*, *comportamento*. E em todas elas a criatividade

é tratada de forma determinista e linear, envolvendo as condicionais criador-produto-novidade, deixando de lado seu caráter complexo e multifacetado. Entender a criatividade por sua dimensão complexa consiste em explorar, a partir de um olhar transdisciplinar, que para uma compreensão integral sem analisar contextos isolados entre si, como apenas as dimensões cognitivistas, mas sim uma integração de diferentes saberes e múltiplos aspectos.

Com os avanços das pesquisas nas áreas da psicologia, da administração, da comunicação e da educação, os estudos sobre a criatividade passaram a focar, das habilidades cognitivas e traços da personalidade, para a relação entre ela e os fatores sociais, culturais, históricos e o desenvolvimento do ambiente que podem influenciar o pensamento criativo.

Nesse cenário, em que se realça a influência dos contextos sociais em interação com as características do indivíduo para o desenvolvimento e a expressão da criatividade, também podemos destacar alguns autores:

Para Alencar (1995b) o ato de criar mostra-se como um fenômeno multifacetado, o qual mistura elementos referentes à pessoa (personalidade e pensamento) e ao ambiente (clima psicológico, valores e normas da cultura e oportunidades para manifestação de novas ideias). Corroborando com a autora, Florida (2011) defende também que a criatividade é multifacetada e multidimensional, assim como essencial para os dias de hoje. O autor argumenta ainda em discordância à Vygotsky (1987), defendendo que o ato criativo é necessariamente social e não apenas individual.

Vygotsky, no início da década dos 30, na União Soviética, foi um dos primeiros pensadores que levou em conta o papel do social na criatividade, a partir de sua concepção sobre o desenvolvimento histórico-cultural das funções psíquicas superiores. Vygotsky (1987, p. 5) conceitua a “atividade criadora” como algo capaz de gerar o novo, sendo visto aos olhos do “mundo exterior”. Contudo, para o autor, a criatividade pode estar, também, em um pensamento interno do ser humano, sem que, necessariamente, essa ideia seja externalizada e se propague como, por exemplo, um produto. O ato criativo pode, portanto, ser algo intrapessoal. A visão do autor contrasta a ideia de que a criatividade está diretamente relacionada a algo que leva à inovação, ou seja, que deve, necessariamente, gerar um produto.

Csikszentmihalyi (1996) contribuiu de forma decisiva para a mudança de enfoque na concepção da criatividade e na ampliação dos fatores considerados relevantes para a sua compreensão. Na Teoria Sistêmica, defendida por ele, afirma-se que o foco dos

estudos em criatividade deve ser nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo. Nas palavras do autor: “Criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural. Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico (CSIKSZENTMIHALI, 1996, p. 23)”.

Csikszentmihalyi (1996) sugere a necessidade de uma mudança de foco no seu estudo, destacando que:

[...] nós necessitamos abandonar a visão ptolomeica da criatividade, na qual a pessoa é o centro de tudo, para um modelo mais coperniano, no qual a pessoa é parte de um sistema de influências e informações mútuas. (CSIKSZENTMIHALI, 2014, p. 336).

E entende que a criatividade é o *resultado* da integração de um sistema composto por três elementos: uma cultura que contém regras simbólicas, uma pessoa que traz uma novidade para o campo e um âmbito de perito que reconhece e valida a inovação. Para ele, criatividade é qualquer *ato*, ideia ou produto que muda um campo já existente ou que transforma um campo existente em outro novo. E a definição de pessoa criativa é: alguém cujos pensamentos e atos mudam um campo ou estabelecem um novo campo. O pesquisador croata da área da psicologia aponta que, como a criatividade está constituída conjuntamente da integração entre campo, âmbito e pessoa, o traço de criatividade pessoal pode ajudar a gerar a novidade que modifica tal campo, porém não é uma condição suficiente nem necessária para isso.

Torre (2008, p. 273) enxerga a criatividade como “um *potencial* humano para gerar novas ideias dentro de um contexto de valores, e comunicá-las”. O autor refere-se mais adiante nessa análise que ser criativo é saber olhar para onde os outros olharam e ver o que os outros não viram, a partir do estabelecimento de uma nova rede de conexões composta de conhecimento prévios, que, porém, depende totalmente do ambiente e do momento em questão, levando em consideração também características individuais e variáveis do ambiente.

Robinson (2019, p.146) define criatividade como “o processo de ter ideias originais que possuem algum valor”. Para ele, existem três termos-chave nessa definição: processo, original e valor — destacando que é mais comum que a criatividade seja um processo do que um evento, pois um processo implica uma relação entre seus vários elementos, de maneira que cada aspecto afeta todos os outros. Ou seja, ser criativo envolve dois processos entrelaçados: o primeiro é gerativo e o segundo é avaliativo:

A maioria dos trabalhos criativos envolve muitas transições entre esses dois modos. A qualidade da produção criativa relaciona-se a ambos os processos. Ajudar as pessoas a entender e controlar a inter-relação entre eles é importantíssimo para o desenvolvimento criativo (ROBINSON, 2019, p. 146).

Robinson ainda compara imaginação e criatividade e conceitua que a primeira é a capacidade de usar a mente para pensar em coisas que não estão presentes para os nossos sentidos, enquanto a criatividade significa colocar a imaginação para funcionar. Segundo o autor, podemos imaginar coisas que existiram, que existem, que podem existir ou que não existem.

Usando a imaginação, podemos nos distanciar do aqui e agora. Podemos visitar e rever o passado. Podemos ter uma visão diferente do presente colocando-nos na cabeça dos outros, e podemos tentar ver a situação com os olhos deles e sentir com o coração deles. Usando a imaginação, podemos antever muitos futuros possíveis. Podemos não ser capazes de prever o futuro, mas, ao agir com base nas ideias produzidas na nossa imaginação, podemos ajudar a criá-lo (ROBINSON, 2019, p 145).

Robinson continua sua conceituação colocando que a criatividade vai um passo além da imaginação. Enquanto as imagens criadas na nossa cabeça não vão a lugar algum (imaginação), a criatividade sim. Segundo ele, ser criativo requer *fazer, produzindo, realizando* alguma coisa: “De certo modo, a criatividade é a imaginação aplicada (ROBINSON, 2019, p. 145).

Como ser criativo envolve fazer alguma coisa, a criatividade sempre envolverá o uso de algum meio. Para Robinson (2019, p.147), há uma relação íntima entre as ideias e o meio no qual elas são concretizadas: “A criatividade é um diálogo entre as ideias e o meio no qual elas são formadas”.

Ainda, Robinson (2019, p. 152) analisa que os produtos da criatividade são o resultado de conexões incomuns entre coisas ou ideias que nunca tinham sido associadas: “Os *insights* criativos ocorrem quando essas ideias são combinadas de maneiras inesperadas ou aplicadas a questões ou problemas com as quais elas normalmente não são associadas.”

No primeiro grupo de termos identificados existe uma ênfase no pensamento analítico, utilizando palavras como: *capacidade, aptidão e comportamento*, que são definições que conotam algo que pertence a um grupo seletivo de pessoas, a uma predisposição isolada. Alencar e Martínez (1998) apontam que uma série de pressupostos cultivados em nossa sociedade, como, por exemplo, de que *tudo tem que ter utilidade, tudo tem que dar certo, tudo tem que ser perfeito, não se pode divergir das normas impostas pela cultura etc.*, são elementos que contribuem para manter adormecido o

potencial para criar, presente em todo ser humano, dificultando à pessoa correr o risco de experimentar, de ousar, de divergir e de fazer um uso positivo de sua imaginação.

Já no segundo grupo de conceituações, nas ideias apresentadas por Alencar (1996), Florida (2011), Vigotsky (1987), Csikszentmihalyi (1996), Torre (2018) e Robinson (2019), encontramos substantivos como: *resultado*, *fenômeno*, *potencial*, *processo* (no sentido de elemento ativo). Esses são termos que condizem à orientação de que a criatividade não é algo simplório, isolado, sozinho, automático; pelo contrário, os termos refletem a ideia de combinações, convergências, acontecimentos – algo multifacetado, contínuo, parte de um conjunto, ativo.

Alencar (1996) decorre que esta visão da criatividade com ênfase exagerada no pensamento analítico, convergente e lógico, predominante na sociedade ocidental, junto a processos engessados implementados ao longo de muitos anos, faz com que a habilidade criativa fique subutilizada:

A influência das condições sociais salientada por distintos autores, que vêm estudando os fatores sociodinâmicos e psicodinâmicos do processo de criação, como Arieti (1976) e Schwartz (1992). Eles salientam que a criatividade não ocorre por acaso, sendo antes profundamente influenciada por fatores ambientais, considerando os momentos de criação como resultantes de complexas circunstâncias sociais. Arieti, por exemplo, destaca que algumas culturas, em alguns momentos da História, têm promovido a criatividade mais do que outras, detendo-se na identificação de fatores específicos dessas sociedades que promovem condições propícias à produção criativa. (ALENCAR, 1996, p.62)

Essa série de elementos, que ficam enraizados na cultura, impactam diretamente na inibição da criatividade. Alencar (1996, p. 62) refere-se a esta seguinte ideia:

O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou”. Essa frase, de autoria de Abraham Maslow, um dos psicólogos mais proeminentes do presente século, chama a atenção para a influência poderosa das forças adversas presentes na nossa cultura e que nos impedem de desenvolver e realizar o nosso potencial de criar.

Steven Johnson (2021) especialista norte-americano nas áreas da saúde e da inovação, estuda a relação entre ambiente e a geração de ideias, e acredita que para compreender de onde vêm as boas ideias é preciso pô-las em contexto:

Alguns ambientes sufocam novas ideias; outros parecem gerá-las sem esforço. A cidade e a web foram motores de inovação desse tipo porque, por razões históricas complexas, ambas são ambientes poderosamente propícios à criação, à difusão e à adoção de boas ideias. (JOHNSON, 2021, p.19)

O que Johnson (2021) procura aprofundar em seus estudos é que existem uma série de propriedades e padrões compartilhados que ocorrem reiteradamente em ambientes de excepcional fertilidade criativa.

Esses padrões de inovação merecem reconhecimento – em parte por ser importante em si compreender por que boas ideias surgem historicamente, e em parte porque, ao abraçar esses padrões, podemos construir ambientes mais eficientes no cultivo de boas ideias, quer sejam escolas, governos, plataformas de software, seminários de poesia ou movimentos sociais. (JOHNSON, 2021, p.23)

Da mesma forma, Teresa Amabile (1998) reflete sobre como a vida cotidiana dentro das organizações pode influenciar as pessoas e seu desempenho. E relata que, ao considerar todas as empresas com as quais estudou e trabalhou, a criatividade é tolhida com muito mais frequência do que é apoiada. Segundo a autora, mesmo que a maioria acredite no valor de ideias novas e úteis, no entanto, a criatividade é prejudicada involuntariamente todos os dias em ambientes de trabalho que foram estabelecidos, muitas vezes com boas intenções, para maximizar a produtividade dos negócios e para garantir controle:

Não se pode esperar que os gerentes ignorem os imperativos dos negócios, é claro. Mas, ao trabalhar em direção a esses imperativos, eles podem estar inadvertidamente projetando organizações que esmagam sistematicamente a criatividade. (AMABILE, 1998, n.p)

A associação da criatividade às artes e a pensar nela como a expressão de ideias inéditas reflete tendenciosamente nos negócios o conceito de que a originalidade não é suficiente. Contudo, para ser de fato criativa, uma ideia precisa ser apropriada, ou seja, útil e acionável. Ela precisa fazer sentido dentro do contexto em que se encontra, sendo que, de alguma forma, ela deve influenciar a forma como os negócios são executados, por exemplo: melhorando um produto ou um processo. Amabile (1998) argumenta que, além de temer a criatividade, departamentos que envolvem processos sistemáticos ou regulamentações legais dentro das organizações (como a contabilidade, por exemplo), têm uma visão muito estreita do processo criativo:

Para eles, a criatividade se refere à maneira como as pessoas pensam – como elas abordam os problemas de forma inventiva, por exemplo. De fato, pensar imaginativamente é uma parte da criatividade, mas outras duas formas também são essenciais: *perícia* e *motivação*. (AMABILE, 1998, n.p)

Segundo Johnson (2021), existe uma tendência de romantizar inovações revolucionárias, imaginando ideias de grande importância que transcendem por uma mente talentosa que de algum modo enxerga além dos detritos das velhas ideias e da

tradição engessada. Todavia, conforme colocado pelo autor, as ideias são trabalho de bricolagem: “Tomamos as ideias que herdamos ou com que deparamos e as ajeitamos numa nova forma” (JOHNSON, 2021, p. 28).

Johnson (2021) traz a perspectiva científica, que nomeia essas novas combinações de elementos para surgimento de algo novo: o possível adjacente. Essa expressão busca comprimir tanto os limites quanto o potencial criativo de mudanças e inovação.

De acordo com Johnson (2021), o possível adjacente é uma espécie de futuro espectral, que beira o limite do atual estado das coisas, um mapa de todas as maneiras que o presente pode se reinventar: “A estranha e bela verdade com relação ao possível adjacente é que seus limites se alargam à medida que os exploramos. Cada combinação introduz novas combinações no possível adjacente” (JOHNSON, 2021, p.30). Essa lógica indica que quanto maior o número de possíveis conexões diferentes, maior a possibilidade do surgimento de uma nova ideia criativa. De maneira semelhante, ambientes como as grandes cidades, por exemplo, possibilitam muito mais a exploração comercial do possível adjacente que cidades pequenas ou aldeias, permitindo que negociantes e empresários se especializem em campos que seriam insustentáveis em centros populacionais menores.

No começo de sua palestra na TEDGlobal 2010¹⁰, Steve Johnson (2021), que pesquisa sobre ambientes que geram níveis incomuns de inovação, comenta sobre o “The Grand Café” em Oxford, na Inglaterra. Segundo ele, o estabelecimento foi o primeiro café aberto na Inglaterra em 1650 e pode ser considerado um exemplo de como as cafeterias na época foram cruciais para o desenvolvimento e a propagação do florescimento intelectual do período, o Iluminismo. Isso porque as cafeterias primeiramente ocasionaram a troca do consumo de álcool durante a jornada diária das elites por estimulantes naturais: cafés e chás. Além disso, as cafeterias foram essenciais pela arquitetura de seus espaços. Basicamente, era um local onde as pessoas se encontravam. Pessoas de camadas sociais distintas, bagagens próprias e campos de conhecimento diferentes compartilhavam suas concepções. Quando se tem um ambiente onde é facilitado o encontro de pontos de vista diferentes – em que, de forma transversal através das áreas

¹⁰ *Where good ideas come from*. TED, 2010. Disponível em: https://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from. Acesso em: 11 de novembro de 2021.

de especialidade, se permite o diálogo – se estabelece um fluxo de troca de conhecimentos, e é natural que surjam novas ideias.

Para Kneller (1978), o conceito de criatividade é, em grande parte, rearranjar o que se sabe, a fim de achar o que não se sabe. Para o autor, as ideias criadas não precisam, necessariamente, ser novas. Elas podem ser criativas também por conseguir olhar sob uma nova perspectiva algo que antes era adequado a uma situação diferente. Segundo ele, é possível conceber o pensamento criativo quando ele vai de encontro com o que já está pré-estabelecido, com o convencional. Quando o pensamento é atraído pelo desconhecido e pelo indeterminado, pelo risco e pela incerteza que traduz, este se torna criativo.

Amabile (1998) concorda, ao colocar que o pensamento criativo se refere a como as pessoas abordam problemas e soluções – sua capacidade de reunir ideias existentes e novas combinações –, conforme o trecho:

A experiência abrange tudo o que uma pessoa sabe e pode fazer no amplo domínio de seu trabalho. Veja, por exemplo, um cientista de uma empresa farmacêutica encarregado de desenvolver um medicamento para coagulação do sangue para hemofílicos. Sua experiência inclui seu talento básico para pensar cientificamente, bem como todo o conhecimento e habilidades técnicas que ela possui nos campos da medicina, química, biologia e bioquímica. Não importa como ela adquiriu essa expertise, seja por meio de educação formal, experiência prática ou interação com outros profissionais. Independentemente disso, sua experiência constitui o que o laureado com o Nobel, economista e psicólogo Herb Simon a chama de “rede de possíveis andanças”, o espaço intelectual que ela usa para explorar e resolver problemas. Quanto maior esse espaço melhor. (AMABILE, 1998)

Dessa forma, é possível dizer que, somado a sua capacidade natural de imperar o pensamento lateral, o ser humano necessita combinar a sua bagagem de conhecimento e experiências a de outros indivíduos a partir de um ambiente diverso que promova esse encontro. Segundo Morin (2001, p.35):

A dialógica cultural favorece o calor cultural que a favorece. A conjunção da pluralidade, do comércio, do conflito, do diálogo, do calor, constitui uma alta complexidade cultural. Em consequência, a plena utilização de uma enorme diversidade, em uma dialógica em que ideias antagônicas e concorrentes se tornam ao mesmo tempo complementares, a intensidade e a riqueza do próprio debate criam condições de autonomia para o espírito.

Para tanto, assim como nas grandes cidades, nas organizações reúnem-se diferentes perspectivas e pontos de vistas que se conectam através das pessoas que lá habitam. E a promoção do diálogo e da liberdade de encontros entre diferentes bases de conhecimento torna-se um fator elementar para o surgimento de ideias. Contudo, as organizações não preveem a importância da criatividade e, de certa forma, existe uma

fraqueza na criação de uma cultura que a valorize nesse sentido. Assim, as organizações tornam-se carentes de inovação, não contribuindo para o aumento da competitividade, da diferenciação, da agilidade em busca de soluções e para o contorno de crises.

Dessa forma, para a compreensão de como as organizações podem desenvolver-se para se tornarem mais criativas, é preciso conhecer as dimensões da criatividade, que serviram de moldura para análise de seus aspectos.

3.1 DIMENSÕES DA CRIATIVIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Concluimos anteriormente que o conceito de criatividade é complexo e multifacetado. Tanto que, ao defini-la, diversos autores também a dividem em possíveis dimensões. Particularmente no caso das organizações, de modo geral, as abordagens consideram que as dimensões do processo criativo incluem: a pessoa que cria, as relações interpessoais, os processos, o ambiente e a produção final.

Vale ressaltar que essas dimensões não devem ser consideradas de forma separada, elas acontecem de maneira sinérgica e associadas. E para que elas sejam compreendidas, é necessário retomarmos a percepção em que abandonamos a visão na qual a organização e as suas pessoas são concebidas separadamente para um modelo em que se entende o trabalhador como parte de um sistema de influências, em um processo de informações mútuas que constituem a organização.

Kneller (1978) considera que a definição de criatividade se ampara em um conjunto de quatro dimensões, que incluem:

- **Pessoa:** considerando o indivíduo que cria, levando em conta sua fisiologia, seu temperamento, suas atitudes pessoais, seus hábitos e seus valores;
- **Processos mentais:** os caminhos mentais que o ato de criar mobiliza, como a motivação, a percepção, o aprendizado, o pensamento e a comunicação;
- **Ambiente e Cultura:** são as influências ambientais e culturais no processo criativo;
- **Produto:** é o resultado deste processo, podendo ser entendido como uma teoria, uma invenção, uma pintura ou qualquer outro produto criado.

Já Alencar (1998) prefere relacionar a criatividade apenas com três dimensões, em que a cultura sai de dentro da ideia de “ambiente” e se torna composta pela ideia de

costura de relações entre indivíduos e também do sistema da organização. De uma forma geral as demais dimensões são similares às de Kneller (1978), porém são mais próximas de comparação à realidade organizacional atual, que já compreende as organizações e os próprios sujeitos com suas múltiplas variáveis. As dimensões da criatividade para Alencar (1998) incluem:

- **Pessoa:** faz referência às características e formações pessoais, favoráveis ou desfavoráveis à expressão criativa;
- **Cultura:** diz respeito a fatores do contexto social que afetam tanto a produtividade criativa quanto a própria consciência dos indivíduos a respeito de suas potencialidades criadoras. Seriam os valores, as tradições, os sistemas de incentivo e punições;
- **Ambiente:** é a influência das características do ambiente de trabalho, mostrando como o contexto no qual o indivíduo desenvolve atividade profissional se apresenta como estímulo ou bloqueio à criatividade. Nesta última dimensão, a autora defende o desenvolvimento da criatividade nas organizações como resultado de mudanças no ambiente organizacional que venham a facilitar a sua expressão.

Ainda que Alencar (1998) não inclua em sua categorização a dimensão do “produto” como Kneller (1978), a autora a reconhece ao afirmar que:

“[...] pode-se notar que uma das dimensões presentes nas mais diversas definições de criatividade propostas até o momento diz respeito ao fato de que criatividade implica emergência de um produto novo, seja uma ideia ou invenção original, seja a reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou ideias já existentes. Também presente em muitas das definições propostas é o fator relevância, ou seja, não basta que a resposta-produto seja nova; é também necessário que ela seja apropriada a uma dada situação.” (ALENCAR, 1998, p.19)

Já Wechsler (1998) propõe uma divisão em cinco principais linhas de criatividade:

- **Pessoa:** são características da personalidade criativa, as quais apresentam múltiplas variações;
- **Processo:** é a abordagem na qual é investigado e questionado o tipo de pensamento que leva o indivíduo à descoberta criativa;
- **Ambiente:** são os tipos de ambientes facilitadores da criatividade;
- **Produto:** são as modalidades da produção criativa, onde a abordagem prioriza a originalidade deste para o indivíduo ou a sua relevância para o meio social.

- **Combinação:** é a combinação entre quaisquer dessas formas.

O quinto elemento trazido por Wechsler (1998), a “combinação”, na verdade também aparece para Alencar (1996) e Kneller (1978), uma vez que ambos também defendem que a criatividade advém da ligação de todas essas dimensões, ao afirmar que o indivíduo é apenas uma parte deste processo interativo. Na perspectiva desses autores, a criatividade é o resultado de um grande sistema de redes sociais.

A criatividade não é também algo que depende apenas de fatores intrapessoais, do próprio indivíduo. Além desses fatores, outros de natureza extra pessoal, ligados à educação e à sociedade, ao clima social e político, são também importantes. Estes podem dar apoio e conduzir à expressão criativa ou, pelo contrário, inibir e bloquear tal expressão (ALENCAR, 1996, p.28).

A partir desta colocação de Alencar (1996) é possível perceber a ideia de conjunto, pois a autora sugere a combinação dos elementos para concepção da criatividade e, somado a sua definição para a dimensão de “cultura”, também é possível identificar mais uma, relacionada ao ambiente: o contexto social de natureza extraorganizacional, tão importante para este estudo. Nesta dimensão, estariam circunstâncias de cenário que também afetam tanto o indivíduo quanto a organização. Por exemplo: a competitividade de outras empresas no mesmo setor, as oportunidades sociais, educacionais e profissionais da sociedade em que estão inseridas, os valores compartilhados na dada sociedade e até a política da época em questão.

Portanto, optamos por utilizar nesta pesquisa a divisão apresentada na Figura 5:



Figura 5 – Dimensões da Criatividade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Alencar (1995a e 1996), Kneller (1978) e Wechsler (1998).

Na dimensão da pessoa, Kneller (1978) destaca como traços do perfil criativo: a inteligência, a receptividade e maior sensibilidade ao meio, a capacidade de imersão, dedicação e desprendimento (capacidade de desapegar de conceitos, ego flexível), imaginação e julgamento, ceticismo e espírito questionador e o uso dos erros para aprendizado.

Em síntese, as perspectivas de Kneller (1978), Alencar (1996) e Robinson (2019) sobre os atributos relevantes para compor o perfil criativo estão representadas na Figura 6:



Figura 6 – Características relevantes do perfil criativo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Alencar (1996), Kneller (1978) e Robison (2019).

Ainda, cabe destacar que a pessoa criativa não é um elemento à parte da sociedade, ou uma exceção. Segundo Robinson (2019), todas as pessoas podem ser criativas, considerando a criatividade como um recurso universal. O ato criador se expressa de diversas formas e em diversos momentos, e vai desde as pequenas originalidades, presentes no cotidiano de cada um, até as criações mais sofisticadas. Para Robinson (2019), a criatividade é um elemento naturalmente humano e está ligada à capacidade exclusiva da humanidade de imaginar, mais especificamente de aplicar a imaginação: “Todo mundo tem talento criativo. O desafio é desenvolvê-lo. Uma cultura de inovação precisa incluir todos, não só um grupo seletivo” (ROBINSON, 2019, p.19).

No mesmo sentido, de acordo com Alencar (1996), para que a pessoa possa fazer uso das suas potencialidades criativas de forma plena é necessário que sejam cultivados alguns atributos de personalidade. Alguns deles têm sido tradicionalmente relegados a um segundo plano pelo sistema educacional (como espontaneidade, sensibilidade e intuição) e menosprezados na sociedade ocidental:

A nossa personalidade é fruto de vários fatores, sendo que a educação que recebemos na infância desempenha um papel muito importante. Por outro lado, essa educação reflete também alguns valores cultivados na sociedade no momento histórico em que eventualmente o indivíduo esteja vivendo. O que se poderia destacar, entretanto, é que, apesar da importância dos primeiros anos de formação da personalidade, é possível promover mudanças no modo de agir e pensar de pessoas em diferentes fases da vida e fortalecer alguns traços de personalidade que as condicionem ao uso das potencialidades criativas (ALENCAR, 1996, p.49).

Ken Robinson (2019) apresenta que, diante da velocidade e da natureza das mudanças, precisamos repensar a nós mesmos, a educação e a maneira como administramos nossas empresas e instituições. Como em quase todas as frentes, as mudanças estão ocorrendo em um ritmo frenético, e os problemas ocasionados por essa situação têm se tornado cada vez mais urgentes. Para o autor, quanto mais complexo o mundo se torna, mais criativos precisamos ser para enfrentar os problemas causados por tamanha complexidade.

As necessidades e desafios ocasionados pelas transformações dos últimos séculos não tiveram nenhum impacto no contexto escolar, por exemplo, que não vem desenvolvendo o talento criativo, tampouco tem estimulado nos estudantes características como persistência, autoconfiança, independência, disposição para aprender a partir de próprios erros – fatores importantes para lidar de maneira mais eficaz com novos problemas. Muitas das práticas vigentes atualmente nas escolas tendem a reduzir a criatividade do indivíduo abaixo do nível de suas reais possibilidades, levando-o a se perceber como pouco criativo, assim como a cultivar bloqueios, que geram insegurança, minam a autoconfiança e levam a um enorme desperdício de talento e de potencial para produzir novas ideias.

A segunda dimensão é a do processo. Tanto para Kneller (1978) quanto para Alencar e Fleith (2003), o processo criador pode ser separado em quatro fases: preparação ou primeira apreensão (momento em que é feita a coleta de informações sobre o problema a ser solucionado), incubação (quando o problema é tirado do foco principal para que a intuição possa agir), iluminação (quando ocorre a solução do problema ou o surgimento da ideia), e comunicação/verificação (quando as ideias criadas são submetidas à crítica e análise de sua adequação ao contexto que a envolve e a sua eficiência na solução do problema ou para atingir o objetivo traçado):



Figura 7 – Processo da criatividade

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Alencar e Fleith (2003) e Kneller (1978).

Contudo, é questionável se este processo pode mesmo ser dividido de forma linear, uma vez que, como vimos anteriormente, os processos são tão complexos e entremeados uns nos outros durante a criação que se torna irreal congelá-los numa simples sequência. Ainda, como o processo criativo se passa durante um recorte de tempo, isso justificaria a consideração de estágios.

Conforme já exploramos, para compreender o processo criativo é preciso se distanciar da concepção de que uma ideia é algo único, um momento de iluminação que surge como um ato de abiogênese. Para Johnson (2021), existe um imaginário coletivo equivocado sobre o momento da iluminação, mas o esforço maior está na verdade na etapa de incubação: “as ideias são trabalho de bricolagem; são fabricadas a partir desses detritos. Tomamos as ideias que herdamos ou com que deparamos e as ajustamos numa nova forma” (JOHNSON, 2021, p.28).

Robinson (2019) também entende no mesmo sentido:

Ser criativo muitas vezes envolve brincar com as ideias e se divertir no processo. Também envolve trabalhar duro em ideias e projetos, desenvolvendo-os da melhor maneira possível, sempre avaliando, ao longo do caminho, quais são as melhores e por quê. Em todas as disciplinas, a criatividade se fundamenta em habilidade, conhecimento e controle. A criatividade não é apenas diversão, mas também foco e empenho. (ROBINSON, 2019, p.20)

O processo específico de geração de ideias pode ser avaliado sobre diversos modelos: pensamento criativo, pensamento divergente, pensamento lateral ou ampliativo — são alguns dos exemplos usualmente utilizados para se referir a uma modalidade de pensamento que se caracteriza pela presença e produção de muitas ideias, especialmente de ideias novas e originais, não lembradas ou conhecidas anteriormente pela pessoa ou pelo seu grupo (ALENCAR, 1996, p.35).

De Bono (1997) define o pensamento criativo, por exemplo, como um exercício de “pensamento lateral”, que se trata de um pensamento criador, que procura novas visões e possibilidades, se movendo continuamente, dando por vezes saltos, criando assim, uma nova direção: o pensamento como um processo de possibilidades, em vez de um processo com um objetivo pré-definido.

Em essência, o pensamento lateral é o processo de provocar o cérebro para novas percepções. As ideias podem fluir também por caminhos laterais, nunca usados anteriormente. “O pensamento lateral não se preocupa apenas com a solução de problemas: tem tudo a ver com novos modos de encarar as coisas e as ideias novas, de todos os tipos” (DE BONO, 2002, p.9).

O modelo de De Bono (2002) é apenas um dos tipos de processos criativos possíveis. Mas, de forma geral, todos esses princípios apontados por ele, assim como os que integram os modelos de pensamento ampliativo ou divergente, fazem parte de um movimento contínuo de: pensar, solucionar, avaliar e repensar, até que encontre o produto final ideal. As fases descritas ocorrem sequencialmente, mas de forma multidimensional, pois enquanto uma ideia está sendo incubada, outra pode estar sendo discutida, verificada.

Nesse sentido, as etapas de incubação, geração de ideias (iluminação) e verificação, dependendo da situação, podem ficar em um movimento de *looping*, enquanto demais elementos do processo como a motivação, a percepção, o aprendizado e a comunicação também poderiam ser incluídas no modelo como combustível parte do processo, como na Figura 8:

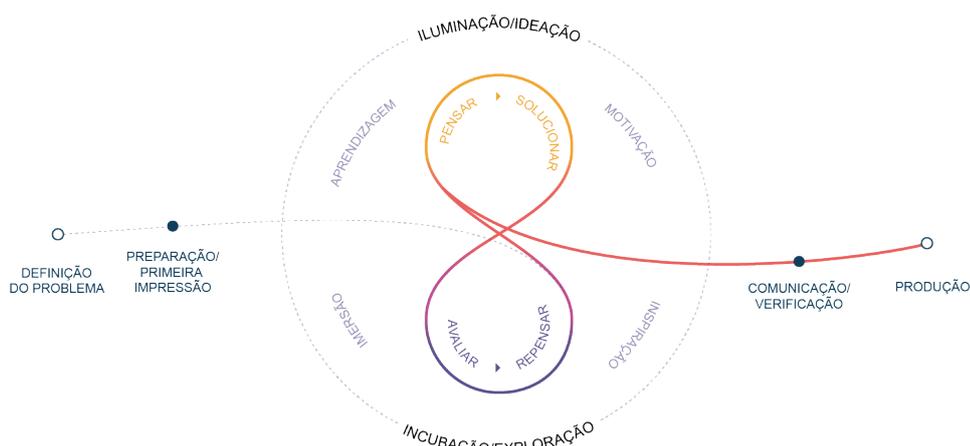


Figura 8 – Processo Criativo

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Alencar e Fleith (2003), Kneller (1978), Mlodinow (2018), Johnson (2021) e Robinson (2019)

Ao desvendar o pensamento flexível ou elástico, Mlodinow (2018) aponta que esses processos cerebrais, como a capacidade de resolver novos problemas e superar as barreiras neurais e psicológicas, são o que nos impedem de enxergar para além da ordem existente. E, como já foi explorado anteriormente pelo pesquisador, a forma como nosso cérebro produz o pensamento flexível não é linear: “O pensamento flexível do cérebro é não algorítmico, e com isso, quero dizer que chegamos às nossas ideias e soluções sem uma definição clara dos passos necessários para chegar lá (MLODINOW, 2018, p.56)”.

Johnson (2021) interpreta que a geração de uma ideia não é algo único, mais parece um enxame. Sendo assim, pode ser que a área central de ideação também possa ser representada como o estágio mais orgânico do processo, como propõem os modelos de *design thinking* que não estabelecem uma uniformidade de movimentos, mas com a ajuda de ferramentas, técnicas, gerenciamento, treinamento e coesão conseguem ligar início e fim do processo.

O *loop* da Figura 8 é uma tentativa de descrever a natureza não linear da bagunça das etapas do meio do processo, com os seus vai e vem entre fases menores e modos mentais, até que um conjunto de conexões específico acontece e se ilumina, uma vez que se faz mais apropriado ao ser colocado em perspectiva ao contexto e aos objetivos. Já a Figura 9 representa o aspecto caótico do processo de ideação dentro do *loop*.

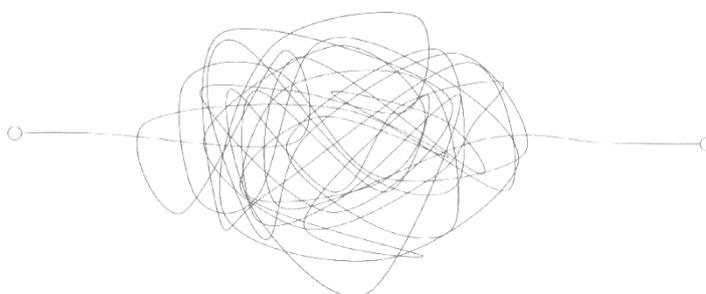


Figura 9 – “The messy middle”

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Liedtka (2019).

Visto as características do indivíduo e estabelecidas as dinâmicas do processo da criatividade, a terceira dimensão que compõe a criatividade é a da cultura. Segundo Ostrower (2014), o homem surge na história como um ser cultural.

O homem será um ser consciente e sensível em qualquer contexto cultural. Quer dizer, a consciência e a sensibilidade das pessoas fazem parte de sua herança biológica, são qualidades comportamentais inatas, ao passo que a cultura representa o desenvolvimento social do homem; configura as formas de convívio entre as pessoas (OSTROWER, 2014, p.11).

E para investigar esta dimensão, é necessário retomarmos a ideia estabelecida anteriormente neste estudo a partir de Morin (2001, 2008), Geertz (1989) e Enriquez (1997), levando em consideração que a natureza do indivíduo se elabora no contexto cultural.

Entendemos que a cultura traz como característica ser um processo contínuo de construção social da realidade e um fenômeno ativo vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Sendo um fenômeno complexo, a cultura de uma organização se dá sob a multiplicidade de interações do organismo social

e seu ambiente interno e externo. Na concepção de Morin (2002), compreendemos que a organização se configura como a

Disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes dos indivíduos. A organização liga, de modo interrelacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos que, a partir daí se tornam componentes dum todo (MORIN, 2002, p. 106).

Morin (2015) manifesta que é necessário avançar na compreensão da multiplicidade desse sujeito que traz para dentro do seu ambiente de trabalho toda a sua multidimensionalidade. À vista disso, as organizações podem ser percebidas como uma combinação das atividades humanas que a constituem, e na composição da sua cultura somam-se todas elas. Morin (2015) concebe cultura também como algo que se abre e se atualiza, fornecendo aos indivíduos o seu saber acumulado, a sua linguagem, os seus paradigmas, a sua lógica, os seus esquemas, os seus métodos de aprendizagem, de investigação, de verificação etc. Da mesma forma, é ela que fecha e inibe com as suas normas, regras, proibições, tabus.

Portanto, no que se trata de cultura organizacional, as influências são recíprocas entre organização e indivíduo: “Os comportamentos e as atitudes influenciam e são influenciadas pelo sistema organizacional” (ALENCAR, 1995a, p.8). Isto é, as características individuais e as da organização interagem entre si, e a organização pode utilizar amplamente o potencial criativo dos seus recursos humanos (ALENCAR, 1996) para colaborar com o fomento de uma cultura criativa. O desafio então é: quais aspectos estabelecidos na cultura organizacional impactam na criatividade de suas pessoas? Quais as características dos seus sistemas, quais as suas crenças, as suas normas, os seus imaginários, os seus sentimentos, quais os valores compartilhados pelos seus membros, que se espelham em suas ações, podem colaborar para gerar criatividade?

Levando em consideração o movimento de influência recíproca, alguns autores apontam que compor equipes com trabalhadores que tragam consigo um perfil criativo, possuam o conjunto de atitudes, características e comportamentos que facilitam a expressão de novas ideias e a aceitação das mudanças, não é uma tarefa fácil (ALENCAR, 1996; ROBINSON, 2019).

A criatividade está entre as habilidades que perpassam diversas áreas e profissões, uma vez que está relacionada à forma de se trabalhar e a como resolver

desafios profissionais. De acordo com um estudo publicado pelo LinkedIn¹¹, cada vez mais os empregadores estão buscando uma combinação de *soft skills*, habilidades socioemocionais, e *hard skills*, habilidades mais técnicas. E segundo a pesquisa a criatividade aparece no topo da lista. Uma ideia parecida foi apresentada no relatório "O futuro do trabalho", do Fórum Econômico Mundial, que assinalou que a iniciativa, a originalidade e o pensamento crítico serão cada vez mais valorizados. Características que compõem o perfil da pessoa criativa, conforme visto anteriormente.

Ainda, além da composição do seu corpo de atividade humana, a gestão precisa incentivar, estimular, fomentar, permitir condições culturais em que a criatividade tenha mais chances de vicejar. Segundo Robinson (2019), não existe uma estratégia única nem um modelo aplicável a todos os contextos, especialmente nenhuma cultura criativa é igual à outra, mas alguns princípios se aplicam às organizações criativas mais eficazes. Robinson (2019) acredita que a iniciativa precisa vir do topo da organização. O que significa que o endosso e o engajamento dos líderes fazem toda a diferença para promover as mudanças necessárias para que seja possível criar uma cultura de inovação, que precisa começar com a imaginação e a criatividade.

Johnson (2021), ao afirmar que alguns fenômenos como a formação das grandes cidades e a popularização da web foram motores de inovação, reforça essa noção de que, por razões históricas complexas, ambas são ambientes poderosamente propícios à criação, à difusão e à adoção de boas/novas ideias.

Nosso pensamento molda os espaços que habitamos, e os espaços retribuem o favor. [...] uma série de padrões compartilhados ocorre reiteradamente em ambientes de excepcional fertilidade. Quanto mais abraçarmos esses padrões – em nossos hábitos de trabalho e hobbies pessoais, em nossos ambientes de trabalho, [...] – mais capazes seremos de explorar nossa extraordinária capacidade de pensamento inovador. (JOHNSON, 2021, p. 19-21)

Kao (1997) já destacava que o desenvolvimento de uma cultura criativa deve estar inserido nas estratégias e sistemas empresariais vivenciados no dia a dia da organização. Como meio essencial de uma cultura criativa, Kao (1997) ressalta a comunicação. Nestes termos, a criatividade abrange o paradoxo da necessidade em manter uma comunicação aberta e livre de julgamentos sem renunciar à necessidade de obter resultados definitivos

¹¹ "As dez habilidades profissionais mais requisitadas nos currículos, segundo o LinkedIn". BBC, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-46927561> Acesso em: 26 de junho de 2022.

e mensuráveis. Com isso, os gerentes devem priorizar o desenvolvimento de ideias, mantendo as possibilidades abertas, e evitar possíveis danos.

Esses sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização, que são a liga da cultura, manifestam-se nas ações e na “personalidade” predominante na organização. Consequentemente esses elementos impactam diretamente na maneira como seus trabalhadores encaram suas tarefas, seus problemas e seus desafios. O desenvolvimento e a expressão da criatividade em cada organização dependem diretamente da cultura organizacional constituída nela/por ela. O que indica que todo o processo estabelecido na Figura 8 é regido pela cultura de cada organização, conforme representado na Figura 10:

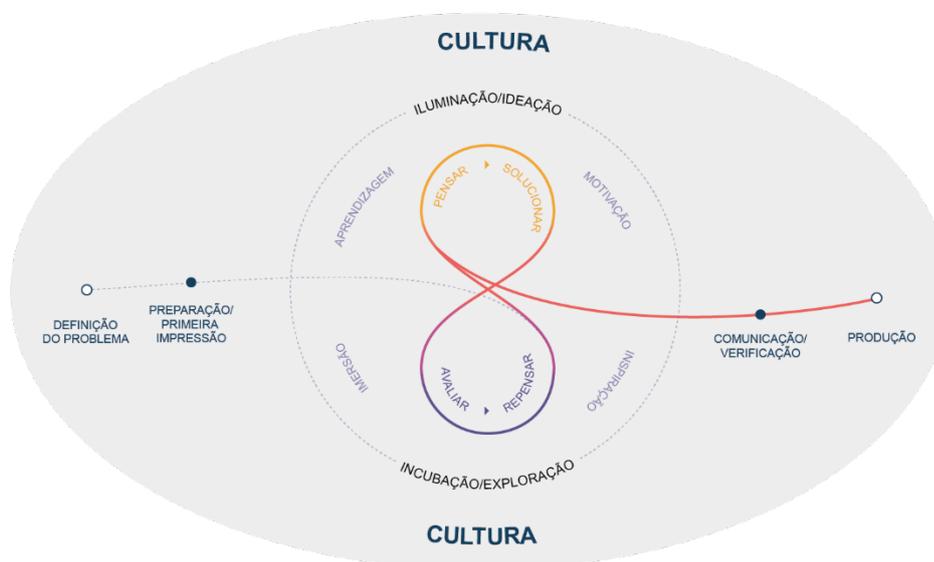


Figura 10 – Cultura como orientadora do processo criativo

Fonte: Elaborado pela autora.

As variáveis ligadas à organização e ao próprio indivíduo convivem, portanto, em um processo recíproco entre ele e o sistema organizacional como um todo — um fenômeno humano em que ambos influenciam e são influenciados continuamente. Para Alencar (1996), esse fenômeno é verificado a partir da análise de fatores que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade. A autora se refere neste caso à cultura organizacional e ao clima psicológico predominante na instituição. A cultura organizacional, que, como vimos previamente, envolve os sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização, é manifestada nas ações, em especial dos que assumem o seu comando. Com relação ao clima psicológico

predominante na organização, este envolve dimensões diversas, como o estímulo ao comportamento de correr riscos, o grau de liberdade para inovar e a extensão dos estímulos à expressão de opiniões.

Observa-se, numa primeira análise da literatura e da produção científica, que tais fatores podem tanto facilitar como bloquear a criatividade, dependendo da sua presença ou não na organização. Dessa forma, a presença dos fatores poderá facilitar a expressão e desenvolvimento da criatividade. Por outro lado, a ausência dos fatores pode fazer com que haja bloqueio da criatividade.

Assim, nossa investigação continua com a busca dos principais fatores de natureza social e cultural, que impactam a criatividade dentro das organizações, com base na literatura dos principais autores que embasam esta pesquisa apresentada anteriormente e na produção científica realizada no Brasil nos últimos anos.

4 OS ASPECTOS QUE IMPACTAM A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Uma vez que entendemos a criatividade como “um fenômeno universal passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para poder se manifestar” (FARIA E ALENCAR, 1996, p.50), assim como um potencial que se manifesta em condições e clima apropriado (TORRE, 2014; JOHNSON, 2021), é possível identificarmos inicialmente, na literatura e na produção científica, os fatores de natureza social e cultural que coexistem com os atributos pessoais e influenciam de forma integrada no processo de desenvolvimento e expressão da criatividade.

Amabile (1998) considera que, dentro de cada indivíduo, a criatividade é uma função com três componentes: experiência (*expertise*), habilidades de pensamento criativo e motivação, conforme apresentado na Figura 10.

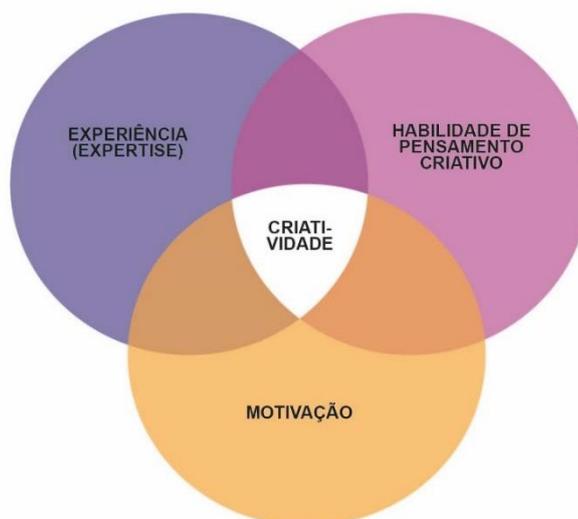


Figura 10 – Os três componentes da criatividade

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Amabile (1998).

Para a autora, as organizações podem influenciar esses três componentes por meio da sua cultura, práticas, condições de trabalho e ambiente (considerando aqui todos os elementos que o compõem). Enquanto isso, para Robinson (2019), as organizações estão diante de dois desafios culturais: os internos e os externos.

No mundo natural, os organismos bem-sucedidos vivem em simbiose com o ambiente, extraíndo nutrientes e energia e, em troca, enriquecendo o ambiente. É claro que isso nem sempre é verdade. Alguns organismos destroem o ambiente hospedeiro sugando-lhe a vida. Eles são chamados de parasitas. Todo mundo sabe que é exatamente isso que algumas empresas fazem com seu ambiente. Vamos supor que estamos falando de

organizações que têm como objetivo ser éticas, sustentáveis e benéficas. Estas precisam de uma cultura interna vibrante, em sinergia com o ambiente em constante mudança no qual estão tentando crescer. A tarefa do líder criativo é promover essa relação entre as culturas externas e interna” (ROBINSON, 2019, p.209).

Portanto, existem fatores de natureza extraorganizacional que também afetam o comportamento (ALENCAR, 1995a). Os desafios impostos pelo que caracterizamos como macroambiente — dimensão da criatividade que se refere a esses desafios impostos pelo cenário externo, incluem o contexto socioeconômico-cultural, a situação política, as normas sociais e trabalhistas governamentais, os valores culturais, as inovações tecnológicas, mudanças populacionais, novos padrões comerciais, concorrência global, restrições de recursos naturais, entre outros cenários em que o indivíduo e a organização estão inseridos (ALENCAR, 1996; ROBINSON, 2019).

Segundo De Masi (2000), para compreendermos essa ideia, é possível refletirmos sobre a própria história da civilização: no século XVIII, quando a economia e a sociedade mudavam para um novo sistema industrial, houve um grande movimento de pessoas do campo para os centros urbanos, e este êxodo transformou a demografia, a sociedade, a economia e a cultura. A ascensão do Iluminismo teve implicações políticas e sociais, mas também serviu como um motor de inovação na história. Na sociedade pós-industrial que nasce em 1950, apenas alguns poucos perceberam este advento e suas dimensões tratando como um novo paradigma global único. A maior parte da massa de intelectuais percebeu somente aspectos singulares da mudança (a tecnologia, ou os meios de comunicação de massa, ou a tecnoestrutura, a globalização etc.), mas não entendeu que todo o paradigma tinha mudado completamente:

[...] não é apenas um fator da História que muda, mas é todo o paradigma – com base no qual os homens vivem – que se altera. Isso acontece quando três inovações diferentes coincidem: novas fontes energéticas, novas divisões do trabalho e novas divisões de poder. Se somente um desses fatores se alterasse, viveríamos uma inovação, mas, se todos eles mudassem simultaneamente, aconteceria um salto de época (DE MASI, 2000, p. 25).

Para ilustrar a importância desse fator, Alencar (1995a) também lembra os valores cultivados na sociedade japonesa, que facilitam a manutenção de uma cultura nas organizações voltadas para a alta qualidade, na ênfase do coletivo e na lealdade que caracteriza essa sociedade e que se reflete no ambiente de trabalho. Segundo a autora, esses valores contribuem para explicar longas horas de trabalho comuns nas empresas japonesas (média de 200 horas anuais a mais que os americanos e ingleses e 400 horas a mais do que os alemães e franceses) e o reduzido número de dias de férias que usualmente usufruem. Existe uma tendência a considerar a ausência de um indivíduo

como algo prejudicial ao grupo, que tornará o trabalho mais lento, portanto, é visto como um ato de deslealdade.

É importante retomarmos aqui a concepção que nos ancoramos das organizações como ecossistemas vivos, que se adaptam aos seus meios e estão em constante influência com aqueles que as compõem e com o meio em que se encontram. A organização não é cercada por muros. Suas margens são constantemente invadidas pelo cenário e situação em que ela se encontra, seja por meio da bagagem cultural de seus membros, pela sua estruturação, pelas normas, valores, crenças e cultura social que rege a sua gerência, por exemplo.

Identifica-se, portanto, que normas sociais e trabalhistas, sendo essas rígidas e que imperam a necessidade de produtividade e controle, podem inibir o desenvolvimento criativo, por exemplo. Da mesma forma, padrões sociais e comportamentais de uma região podem influenciar no mesmo sentido. Ainda, aspectos do cenário econômico e cultural em que a organização se encontra, como crises causadoras de escassez de recursos humanos e financeiros, por exemplo, podem impactar diretamente a capacidade e a permissão criativa de uma organização. Contudo, fenômenos chave como inovações tecnológicas também podem implicar desafios, otimizar recursos, promover novas possibilidades ou até engessar o trabalho realizado, dependendo da situação.

Com os desafios implicados pelo meio, para Kao (1997), as lideranças estão sendo cada vez mais solicitadas a se esforçarem para crescer, a fim de ajudar suas organizações a improvisarem na economia global, em rápida evolução. E para implantar, ou incentivar, uma cultura em que a inovação prospere, a criatividade é crucial. Segundo o autor, existem alguns componentes que ajudam as gerências nesse sentido:

- O trabalho criativo tem uma natureza exploratória, portanto, é importante permitir o desenvolvimento de ideias mantendo as possibilidades abertas. Contudo, é preciso manter a comunicação livre, sem renunciar aos resultados mensuráveis. Kao (1997, p. 89), que utiliza o *jazz* como metáfora para explicar a prática criativa, apelida essa questão como um “compasso de dois tempos”: “puxa-se e empurra-se; dá-se um passo à frente, outro para trás; mantém-se uma atmosfera aberta e julga-se, sempre com sensibilidade”.
- Kao (1997) progride, trazendo também que a vida produtiva é impossível sem algumas fronteiras e uma cultura que promove a criatividade não precisa abandoná-las completamente. Segundo ele, todas as organizações precisam medir as restrições de seus recursos, pressões de tempo e da concorrência e

outros fatores que podem restringir o esforço criativo. Inclusive aponta que algumas pessoas criativas valorizam o controle, chegando até a basear-se nele.

- Para Kao (1997), um gerente que interrompe o *fluir* de uma ideação, ou uma contribuição de um indivíduo, sendo muito crítico ou emitindo julgamentos fica apenas com a opção autoritária e pode criar uma barreira para expressão criativa. Por isso, aponta que um discurso positivo também pode inspirar confiança criativa.
- Em relação a outro elemento de interação entre líder e liderado, Kao (1997) sugere que, quando é preciso fazer um *feedback* negativo, o líder sempre deve procurar inserir uma reação positiva sobre o esforço como um todo. Ou seja, tentar enxergar o lado positivo e valorizá-lo. Segundo o autor, é preciso permitir que as pessoas expressem as ideias às quais se dedicaram para compartilhar – deixar que sejam ouvidas e respeitadas – antes de seguir em frente.
- Para Kao (1997), a retórica da criatividade pode resolver profundos enigmas. Os gerentes precisam colaborar para desenvolver a meta do diálogo genuíno, que é incentivado pelo hábito de questionar o que se faz para explicitar problemas, compreendê-los mais profundamente e, conseqüentemente, fervilhar mais ideias.
- Essa genuinidade que Kao (1997) aponta, refere-se também à necessidade de tratar cada pessoa individualmente, conhecendo suas características, valorizando-a humanamente. Esse aspecto, de lidar com indivíduos, não peças intercambiáveis, cria um relacionamento de confiança, cumplicidade e empatia, que pode resultar em uma maior propensão à expressão criativa.

Ao analisarmos esses aspectos, é possível percebermos que, para Kao (1997), o cerne do desenvolvimento de uma cultura criativa é a comunicação. O autor enfatiza principalmente aspectos em que cabe à gestão encontrar formas de criar ambiente e meios, incentivar práticas e métodos, manter hábitos e ambiente que promovam conversas: “conversar é o meio organizacional através do qual a criatividade é expressa e gerenciada” (KAO, 1997, p. 157). O autor ainda enfatiza que é preciso valorizar e aproveitar todas as formas de interação que geram momentos de diálogo. As reuniões de negócio são boas oportunidades e precisam ser reorganizadas e repensadas para maior oportunidade de conversas, contudo existem outros rituais da empresa que podem promover momentos de trocas genuínas que colaboram para o estabelecimento de relações de confiança, valorização do indivíduo e liberdade de expressão. Kao (1997) exemplifica com atividades que envolvem esportes em equipe, que podem incentivar a

prática do diálogo. E conta que no Japão, a título de exemplo, o hábito de sair para jantar com o chefe, beber muito, perder a inibição e conversar sinceramente era bem difundido.

Assim, Kao (1997) expõe outros elementos que impactam na facilitação da criatividade nas organizações: ambientes seguros, informais e libertadores; atmosfera aberta, de constante improvisação e o reconhecimento da criatividade. Segundo o autor, o trabalho com desafios coerentes e recompensas também pode inspirar e acelerar o processo criativo:

Os gerentes devem criar ambientes eficazes em relação aos custos e sustentáveis para o trabalho produtivo. Eles são os agentes integradores – o flexível tecido conjuntivo - que conectam as crenças às metas, a cultura à estratégia, o desempenho à recompensa. Energizam as pessoas, possibilitando o trabalho criativo (KAO, 1997, p. 117).

Por fim, em sua metáfora da criatividade com uma sessão de *jamming*, Kao (1997) apresenta que é necessário o valor da audácia dentro da cultura da organização, onde as pessoas possam se reunir para improvisar, errar e continuar a música.

No mesmo sentido, quando se trata de gerenciar a criatividade, Amabile (1998) vai ao encontro de Kao (1997) e enquadra seis categorias de práticas gerenciais que impactam a criatividade nas organizações: desafios, liberdade, recursos, recursos do grupo de trabalho, incentivo à supervisão e suporte organizacional.

Segundo Amabile (1998), essas categorias focadas na questão dos vínculos entre ambiente de trabalho e a criatividade também podem estar diretamente conectadas às práticas de gestão, regras, valores e formas de reconhecimento, inclusive financeiro. Contudo, a pesquisadora considera que o desejo interno de uma pessoa de fazer alguma coisa será maior do que qualquer motivação extrínseca pode gerar.

Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, elas se envolvem em seu trabalho para o desafio e o prazer dele. O trabalho em si é o motivador. [...] as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas principalmente pelo interesse, satisfação, e desafio do trabalho em si – e não por pressões externas. (AMABILE, 1998, n.p)

Ao tratar da primeira categoria, “desafio”, Amabile (1998) explica que o trabalho realizado pelas pessoas na organização não pode ser tão pouco que eles se sintam entediados, mas não tanto que se sintam sobrecarregados e ameaçados por uma perda de controle. E quando se trata de liberdade, a autora vê como chave dar autonomia às pessoas em relação aos meios – isto é, no que diz respeito ao processo – mas não necessariamente aos fins.

No que se refere a recursos, os dois principais que afetam a criatividade, segundo Amabile (1998), são tempo e dinheiro. As organizações rotineiramente matam a criatividade com prazos falsos ou apertados, causando desconfiança e esgotamento e insatisfação, prejudicando a motivação. E no que cabe ao gerenciamento de recursos, Amabile aponta que “mais recursos” não necessariamente aumentam a criatividade, no entanto, uma restrição de recursos pode diminuí-la, uma vez que se espera coerência na avaliação das ideias.

Em especial, Amabile (1998) aponta o recurso do espaço físico, que, segundo ela, é de sabedoria convencional que as equipes criativas precisam de escritórios abertos e confortáveis. Essa atmosfera de fato não prejudica a criatividade e pode até ajudar, principalmente a incentivar trocas e conversas, mas não é tão importante quanto outras iniciativas gerenciais que impactam a criatividade.

Quando Amabile (1998) trata de recursos do grupo de trabalho, ela se refere ao impacto que existem em dar devida importância ao design das equipes.

Se você deseja criar equipes que tenham ideias criativas, você deve criar grupos de apoio mútuo com uma diversidade de perspectivas e origens. Por quê? Porque quando as equipes formam pessoas com vários fundamentos intelectuais e abordagens para o trabalho, ou seja, diferentes conhecimentos e estilos de pensamento criativo, as ideias geralmente se combinam e se misturam de maneiras interessantes e úteis (AMABILE, 1998, n.p).

Isto é, a diversidade é um fator elementar que impacta a criatividade nas organizações e resgata nossa premissa básica de que todos os seus indivíduos trazem suas próprias bagagens para dentro da organização, e a influenciam e são contaminados em um movimento contínuo de influência. É comum que gerentes mantenham a criatividade reunindo equipes homogêneas (AMABILE, 1998).

Robinson (2019) também concorda que a diversidade é um recurso importantíssimo para as equipes criativas e para a força de trabalho como um todo. Segundo o autor, a diversidade, naturalmente, assume muitas formas. Uma dimensão é composta de características inatas, incluindo gênero, idade e orientação sexual. Uma segunda dimensão é composta pelas origens culturais, incluindo etnia e nacionalidade. Uma terceira é a formação profissional, incluindo experiência profissional, formação acadêmica e especialização.

Neste nosso mundo de rápidas mudanças, qualquer organização tem razões éticas para promover a diversidade no trabalho. Mas também tem razões estratégicas. Uma força de trabalho mais diversificada ajuda a organização a se alinhar com as mudanças no ambiente cultural em que atua. Também

possibilita diferentes perspectivas para manter uma cultura de inovação. (ROBINSON, 2019, p.219)

Por fim, as categorias de suporte organizacional e avaliação reúnem aspectos motivacionais que partem da gerência e suas atitudes diante das realizações dos trabalhadores. Para Amabile (1998), o apoio é trabalho dos líderes da organização, que devem implementar sistemas ou procedimentos apropriados e enfatizar valores que deixem claro que os esforços criativos são uma prioridade.

Quanto à avaliação, Johnson (2021) concorda com Amabile (1998) e confere ao contexto em que uma criação está inserida como verificador da criatividade. Para Kneller (1978), *timing* na criatividade também aparece na questão da avaliação e está diretamente relacionado à dimensão do macroambiente, assim como na última dimensão de avaliação, a do produto. Este pode ser avaliado por sua novidade (nível de originalidade), sua resolução (que examina o modo como um produto soluciona o problema ou a situação para que foi criado) e a elaboração (em que se compreende as características que estão para além dos requisitos básicos da solução do problema, como a apresentação e atratividade), conforme (KNELLER, 1978). Caberá à organização, à equipe de trabalho ou ao próprio indivíduo, dependendo da situação, inferir instrumentos e métricas para averiguar se a ideia é cabível ou não, antes que a inovação esteja implementada, uma vez que parâmetros financeiros e econômicos muitas vezes estão em jogo.

Alencar (1996) também se refere aos aspectos relacionados ao ambiente organizacional de trabalho que impactam o desenvolvimento e a expressão da criatividade apresentados na pesquisa de VanGundy (1987, apud Alencar 1996), em que se destacam:

- 1. Autonomia:** refere-se ao grau de liberdade que se dá às pessoas para expor ideias e tomar iniciativas;
- 2. Sistema de premiação dependente do desempenho:** refere-se à percepção da existência de um sistema justo e adequado, baseado na competência e no desempenho das pessoas;
- 3. Apoio à criatividade:** diz respeito à percepção dos trabalhadores de que a organização está aberta para novas ideias e disposta a apoiar possíveis mudanças;
- 4. Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros:** refere-se ao espaço dado para a divergência de opiniões e propostas;

5. Envolvimento pessoal: refere-se ao reconhecimento das habilidades e esforços dos seus trabalhadores;

6. Apoio da gerência: diz respeito ao apoio da alta administração da organização na configuração de um ambiente criativo. Para Alencar (1996, p.110): “A forma como os dirigentes conduzem a organização, tomam decisões e lideram seus subordinados representa elementos determinantes da atmosfera no ambiente de trabalho”.

Dentre os fatores elencados por VanGundy (1987, apud Alencar 1996), é possível destacar o item quatro, que, ao identificar a diversidade entre os membros da organização como um fator que impacta a criatividade desenvolvida e expressa na mesma, refere-se também à valorização da ocorrência das divergências.

Kao (1997, p.84) ainda comenta que as ideias criativas também surgem do atrito entre contribuições divergentes: “A criação é sempre uma luta. A luta faz parte do processo e fortalece o resultado. Uma cultura criativa valoriza a troca, o atrito e o debate”.

No que diz respeito ao item seis, ao apoio da gerência, Alencar (1996) identifica algumas diretrizes que cabem à gestão das organizações para o incentivo à criatividade: motivar a produção de ideias; tolerar o fracasso e encorajar a experimentação e o correr riscos; criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões; fazer com que as pessoas sintam que se confia nelas; insistir na liberdade no local de trabalho; garantir uma estrutura organizacional e políticas que sejam flexíveis, com ênfase na confiança e cooperação mútuas; trabalhar para que prevaleça o respeito à dignidade e valor dos indivíduos, onde a iniciativa é encorajada e a capacidade de cada um, desafiada; manter a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade; e, por fim, não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho.

Da mesma forma, Alencar (1996) aponta que a ausência, ou o inverso dessas atitudes, podem colaborar para constituir um ambiente bloqueador da criatividade, somado à verticalização do sistema em que haja excessividade autoritária, que centraliza o poder – assim como a busca excessiva pelas certezas.

Amabile (1998) comenta que, em organizações de grande porte, é comum a criação de departamentos específicos dirigidos à inovação, que surgem como uma alternativa para que uma organização se torne mais criativa. Ela aponta que, devido ao alto grau de integração interdisciplinar e a flexibilidade proporcionada por estas estruturas, a criatividade é facilitada e promovida, como as unidades de P&D (pesquisa e

desenvolvimento). Contudo, Robinson (2019), Alencar (1996) e Kao (1997) enfatizam a importância de promover a criatividade em todas as unidades da empresa, desde os níveis operacionais até a alta gerência. A existência de um grupo ou setor, que centraliza e é responsabilizado pela inovação, pode sim colaborar, contudo ele precisa estar difundido entre os demais setores da organização. Segundo os autores, uma empresa orientada para a criatividade precisa deixar que todos saibam que são valorizados por seus pontos fortes individuais, suas percepções são valiosas e que o todo é muito maior que a soma das partes. Nesse sentido, Amabile (1998) reforça o valor do design adequado das equipes, combinando os profissionais aos seus lugares ideais, aqueles em que cada um consegue aproveitar ao máximo suas habilidades e ter espaço para o seu desenvolvimento criativo. Além disso, a abordagem de Amabile (1998) provoca reflexões mais humanistas, que intensificam a compreensão profunda dos funcionários de uma organização. Para a autora, a gerência deve ser capaz de avaliá-los não apenas por seu conhecimento, mas por suas atitudes, potenciais e toda sua complexidade. Da mesma forma, Robinson também aponta que “As organizações não são mecanismos e as pessoas não são componentes. As pessoas têm valores e sentimentos, percepções, opiniões, motivações e biografias que engrenagens e rodas dentadas não têm” (ROBINSON, 2019, p.206).

Por fim, Amabile (1998) já evidenciava que na maioria das organizações a criatividade é suprimida e isso não ocorre porque os gestores têm algum receio com a criatividade. Pelo contrário, a maioria acredita nessa habilidade. No entanto, a criatividade acaba sendo prejudicada involuntariamente todos os dias em ambientes de trabalho que foram estabelecidos – por razões de boas intenções – para maximizar os imperativos nos negócios, como produtividade e controle.

A realidade é que não é esperado que as organizações ignorem esses imperativos do negócio. Todavia, ao trabalhar em direção a esses imperativos, elas podem inadvertidamente estarem projetando organizações que esmagam sistematicamente a criatividade.

É possível perceber, por meio da contribuição das pesquisas dos autores referenciados, que estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também trabalhar os aspectos que impactam o seu ambiente e as pessoas que fazem parte dele. A criatividade ocorre no contexto social e depende de pensamentos que têm suas raízes mais profundas na cultura. Para Amabile (1998), as habilidades de pensamento criativo de um indivíduo, bem como sua orientação para experimentar e para

correr riscos, podem ser fortalecidas por uma atitude de aceitação e encorajamento de tais comportamentos por parte dos colegas e dos superiores da organização ou, pelo contrário, inibidas. Da mesma forma, a motivação intrínseca do indivíduo para realizar uma tarefa sofre influência de fatores do ambiente e da cultura organizacional:

Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, onde elas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão ideias criativas. (HILL E AMABILE, 1993, p. 245 apud ALENCAR, 1996, p.91)

Os aspectos que impactam a criatividade nas organizações identificados neste capítulo foram organizados no quadro abaixo em aspectos relacionados: ao macroambiente, à gestão e liderança, às práticas e ambientes de trabalho, às estruturas de apoio à criatividade (esses últimos foram vistos pelos autores de referência como importantes, mas não essenciais para o estímulo criativo):

Aspectos relacionados ao macroambiente	Normas sociais, exigência e leis trabalhistas.
	Padrões sociais e comportamentais da região.
	Cenário socioeconômico-cultural.
	Inovações tecnológicas.
Aspectos relacionados a gestão e lideranças	Incentivo ao exercício da criatividade e ao compartilhamento de ideias.
	Liberdade de expressão, independente da hierarquia, comunicação transversal.
	Promoção de uma comunicação aberta com a gestão e estabelecimento de diálogos genuínos.
	Demonstração de confiança.
	Recompensas e reconhecimentos de desempenho.
	Valorização dos aspectos positivos dos esforços, sem críticas duras.
	Baixo autoritarismo, criticidade e julgamento.
	Descentralização do controle.
	Valorização do indivíduo, seus sentimentos, opiniões, valores e características.
	Tratamento individual, humanizado, com cumplicidade e empatia.
	Tolerância do fracasso e das falhas.
	Tolerância a riscos e a experimentação.
	Estrutura organizacional e políticas flexíveis.
	Definição de objetivos claros, desafiadores e interessantes.
Mensuração e avaliação de resultados.	
Gerenciamento de recursos, principalmente tempo e dinheiro.	
Aspectos relacionados às práticas e ambiente de trabalho	Trabalho que gere satisfação pessoal.
	Atividades que desafiam as capacidades individuais.
	Espaços e momentos de diálogo, trocas e debates.
	Hábito de questionar o que se faz para explicitar problemas.
	Ambientes seguros e receptivos.
	Espaço para improvisação e espontaneidade.
	Autonomia para realizar tarefas e tomar decisões.
	Liberdade na forma de realizar o trabalho.
	Diversidade de integrantes dos grupos de trabalho, equipes.
	Interdisciplinaridade.
	Informalidade.
Locais abertos, confortáveis e facilitadores de conversas.	

Aspectos relacionados às estruturas de apoio	Recursos materiais e técnicos para resolução criativa de problemas.
	Integração da pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Quadro 1 – Aspectos que impactam a criatividade nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kao (1997), Alencar (1996), VanGundy (1987 apud Alencar 1996), Amabile (1998).

Identificamos, portanto, que a literatura revisada reúne uma seleção significativa de aspectos que servem de ponto de partida para nosso estudo. Todos os autores são referenciados frequentemente na produção científica brasileira atual acerca do tema da criatividade nas organizações (Spadari, Nakano, Bruno-Faria, 2019)¹².

Entretanto, é preciso levar em consideração que os estudos desenvolvidos por Kao, Alencar, VanGundy e Amabile foram publicados entre as décadas de 1980 e 1990. E ainda que alguns desses autores continuem produzindo sobre a temática nos anos que seguem essas datas e inspirando inúmeras produções científicas, que também foram exploradas para idealizar esta pesquisa - sendo Amabile e Alencar as mais citadas, segundo Spadari, Nakano, Bruno-Faria (2019) - as realidades organizacionais investigadas estavam inseridas no cenário global em um ritmo acelerado de transformação e que, portanto, hoje, as organizações fazem parte de um contexto completamente diferente dessas décadas. Os fatores influenciadores e conceitos investigados não se invalidam, todavia, precisam ser inferidos sobre uma nova ótica organizacional, em que podemos avaliá-los, questioná-los e investigá-los para agregar novas interpretações dos aspectos apontados, bem como adicionar novos.

Para Spadari, Nakano, Bruno-Faria (2019, p.67), por exemplo, ainda que exista uma crescente produção sobre o tema da criatividade nas organizações no Brasil, existe muito caminho para se percorrer sobre o assunto para que a produção seja mais robusta. E sugerem, inclusive, que entre os estudos futuros, deveria se considerar a compreensão do caráter complexo da criatividade no contexto das organizações.

Com essa perspectiva, as intenções desta pesquisa são, além de ampliar a discussão sobre o conceito de criatividade a partir de uma nova perspectiva para o estudo do fenômeno dentro das organizações – entendida como ecossistema vivo e como uma

¹² Em seu capítulo no livro *Criatividade nas Organizações – temas atuais*, Spadari, Nakano, Bruno-Faria (2019) analisaram o tema criatividade em ambientes organizacionais em periódicos científicos nacionais das áreas de Administração, Psicologia Organizacional e do Trabalho entre 2009 e 2019, com classificação A1, A2, B1 e B2 no Sistema Qualis da Capes do quadriênio 2013-2016.

rede constante de influências –, compreender os aspectos da cultura organizacional que impactam o desenvolvimento e a expressão da criatividade, considerando a sua importância para superação dos desafios da imprevisibilidade do mercado na contemporaneidade.

A partir das três obras selecionadas, investigamos nas três organizações: aspectos da sua cultura, incluindo os exercícios das suas gestões e lideranças, seus ambientes, seus hábitos, suas regras, suas dinâmicas de trabalho, suas práticas, seus valores, suas verdades, entre outras variáveis ligadas à organização e aos próprios comportamentos dos indivíduos. Uma vez identificados esses aspectos, os analisamos, sob a luz de seu caráter complexo, como eles impactam na criatividade dos indivíduos que compõem a organização, estimulando-a ou suprimindo-a. Exploramos os relatos a fim de validar e/ou questionar os aspectos estabelecidos até aqui a partir do levantamento bibliográfico teórico, bem como investigamos com a intenção de identificar novos outros elementos que impactam o desenvolvimento e a expressão criativa nessas organizações, que se destacaram e emergiram da análise.

5 O FLUÍDO EXTRAORDINÁRIO DO VALE DO SILÍCIO

Há cerca de 3,5 bilhões de anos, as condições da atmosfera terrestre passaram a condensar água, que começou a cair e inundar a superfície. Com o início do resfriamento da Terra os oceanos se formaram, fluídos ideais, protegidos das altas temperaturas e gases, para que a vida começasse: desde as primeiras células até os seres mais complexos.

Ao longo de nosso estudo, exercitamos o olhar da complexidade sobre as organizações, percebendo-as como sistemas vivos e recursivos, tecidos por uma rede de relações em constante influência. A partir dessa perspectiva, as organizações podem ser compreendidas como um espaço habitado e complexo, configurado por uma disposição estrutural, social, cultural e econômica, que se move segundo uma cultura instituída de regras/normas, símbolos e imaginários que organizam e governam os comportamentos cotidianamente.

Nessa relação recursiva entre organizações e cenário, as transformações e dinamicidade do contexto econômico-político-social-tecnológico das últimas décadas exigiram das organizações mais flexibilidade e dinamismo para uma atualização em seus processos de gestão e atuação como um todo. Imersas em um mercado global de fronteiras diluídas, concorrência acirrada e um momento histórico pautado por constantes mudanças e inovações, as organizações viram-se diante da necessidade de valorizar certas habilidades, competências e práticas no cenário corporativo, entre elas, a do exercício da criatividade.

Segundo Morin (2001, 2015), o cenário de instabilidade pressiona para o desenvolvimento de políticas internas e suportes adequados à inovação nas organizações, a fim de responder a atividade da atmosfera em que se encontram, considerando os aspectos cruciais desse processo, entre eles o de propiciar um ambiente que estimule o desenvolvimento e a manifestação da criatividade. A capacidade de pensar buscando contornar, ou superar, as adversidades, se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das organizações e da economia de uma forma geral.

Nossa análise se concentrou em compreendermos os aspectos da cultura das organizações: Google, empresa multinacional de serviços online e softwares que hospeda e desenvolve serviços e produtos baseados na Internet; Pixar Animation Studios, estúdio de animação por computador; e Netflix, serviço online de streaming de vídeo sob demanda por assinatura – todas norte-americanas.

As bibliografias analisadas foram escritas por seus fundadores e então presidentes, e ou gestores que desempenharam papéis relevantes durante um longo período, como no caso do Google. Os autores da bibliografia analisada são Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg, sendo que o primeiro foi CEO do Google entre 2001 e 2011 (período em que a empresa foi de *startup* a uma liderança global na área da tecnologia com escritórios em mais de quarenta países) e o segundo chegou à empresa em 2002 como diretor de produtos e alcançou o cargo de vice-presidente sênior de produtos do Google, além de ser atual consultor da equipe de gerenciamento e do conselho da Alphabet Inc (*holding* de conglomerado de tecnologia multinacional americana criada em uma reestruturação do Google em 2 de outubro de 2015). No livro em análise, os dois autores reuniram o que eles chamam de “lições” que representam, de forma geral, a cultura do Google. Na época em que eles ingressaram, o Google já era conhecido por alguns hábitos ousados e incomuns, mas os dois confessam terem sido surpreendidos pelo que viveram ali, que os obrigou a abandonar tabus sobre o mundo corporativo e reaprender muito do que sabiam sobre gestão para acompanhar o ambiente criativo e a missão de inovar constantemente da empresa. Nesta análise, os autores serão referenciados como “Schmidt” e “Rosenberg”, quando citados diretamente ou “o Google”, quando mencionarmos aspectos trazidos por eles sobre a organização.

No caso da Pixar, a publicação selecionada “Criatividade S.A. – Superando as forças invisíveis no caminho da verdadeira inspiração”, explicita sobre o interior da organização e como seus fundadores foram em busca de como construir uma cultura criativa sustentável. A trajetória vivida por Ed Catmull (2014), cofundador da Pixar, junto com John Lasseter e Steve Jobs, é narrada por ele mesmo, onde diversas passagens e desafios da história da formação da organização retratam como se desenhou a cultura da organização e como ela se expandiu para a Disney Studios Content, de propriedade da The Walt Disney Company. Em nossa análise nos dirigimos a “Catmull”, quando estivermos referenciando o autor e “a Pixar” quando estivermos analisando aspectos trazidos por ele sobre a organização.

Por fim, a Netflix é a mais nova entre as três e a que mais demonstrou ter se orientado a partir de suas vizinhas antecessoras para constituir a sua própria cultura. Seus gestores inclusive comentam sobre alguns direcionadores terem sido inspirados em outras empresas de tecnologia norte-americanas do Vale do Silício, como o próprio Google. A bibliografia escolhida, “A regra é não ter regras – A Netflix e a cultura da reinvenção”, é escrita por Reed Hasting e Erin Meyer. “Hastings” é como optamos por referenciar o autor da obra, que fundou a Netflix em 1997 e hoje continua sendo seu CEO

e presidente. Logo no início de seu livro, Hasting explica que convidou a professora universitária e autora reconhecida da área de negócios, Erin Meyer, para escrever com ele, pois como os valores, hábitos e práticas da Netflix podem ser compreendidos como pouco convencionais, mas, segundo ele, eficientes, ele fez questão que uma pessoa externa à empresa analisasse as situações junto com ele e garantisse para o público uma interpretação mais neutra sobre os fatos. A cultura proposta pela gestão da Netflix tem a intenção de colocar as pessoas acima dos processos e manter pouquíssimos controles, a fim de alcançar eficiência e inovação.

Até aqui, compreendemos que a criatividade deve ser encarada como um fenômeno resultante de condições sócio-organizacionais que podem, de certa forma, ser proporcionadas aos seus integrantes; mais do que unicamente uma predisposição individual. Portanto, falar de criatividade nas organizações requer sair do foco do indivíduo para uma abordagem em que se evidencie a complexidade da interação de diferentes fatores que influenciam o processo criativo no ambiente de trabalho. Devemos considerar na análise dos casos, portanto, uma visão sistêmica levando em conta diferentes forças que interagem para que a sua ocorrência seja possível.

Esse conjunto de condições está diretamente ligado às representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro dessas organizações, que se materializam em valores, normas, significados, interpretações, visando um sentido de direção e unidade no ambiente organizacional e, principalmente, tornando-se fonte de identificação e de reconhecimento entre seus indivíduos.

Acreditamos que a cultura não apenas está na organização, mas é parte dela, constituindo-a e permitindo-a existir como tal. Ela define seus processos, seu cotidiano, (re)organiza a desordem e inclusive é capaz de estabelecê-la. Por ser complexa, traz em si lógica recursiva, de complementaridade e de retroalimentação. É produto e ao mesmo tempo produtora da realidade social, dos vínculos, das relações intersubjetivas dos indivíduos.

Segundo Wheatley (2006), não se trata de sugerir que as organizações existam num estado totalmente reativo. A identidade e o propósito organizacionais têm um papel essencial. Sem a noção clara do que são, e daquilo que procuram alcançar, as organizações viveriam sendo jogadas de um lado para o outro pelas mudanças no seu ambiente.

Assim como para Freitas (2006, p.57), entendemos a cultura de uma organização como a “energia controladora do pensamento”, indo ao encontro de Morin (2001), que enxerga que essas normas culturais geram processos sociais e regeneram globalmente a complexidade social adquirida por essa mesma cultura. Retomando a perspectiva de Maturana e Varela (1997), é isso que permite o crescimento, o desenvolvimento e a evolução do sistema. Existiria, assim, em todo sistema vivo, um processo vital contínuo, incorporado a seu padrão organizacional e que liga os componentes da estrutura ao padrão que caracteriza a atuação de toda a organização.

Inicialmente a cultura pode ser intencionada pelos fundadores e gestores da organização, porém, ao decorrer de sua vida, a cultura é alimentante e alimentada por aqueles que fazem parte dela. Contudo, além dos fundadores, o cenário em que a organização se encontra também pode ser fundamental, e nas três organizações escolhidas fica evidente que o período, o país e a região em que elas nasceram e se desenvolveram possui forte influência sobre suas culturas.

O avanço da tecnologia, mais especificamente o da ciência da computação, foi a virada de chave para o surgimento de um novo cenário para as organizações. E, para as três organizações analisadas, essa transformação aparece como parte elementar para a constituição de como elas são hoje. A década de 70 é essencialmente citada por todos os autores como o período fervilhante de inovação em alta velocidade que permitiu novas e numerosas possibilidades. Foi nesse período que o chip de silício foi desenvolvido, uma invenção que reduziu o tamanho dos computadores, como também aumentou a sua velocidade e potência. A capacidade de memória padrão aumentou exponencialmente desde então, permitindo o surgimento de diversas novas formas de tecnologia e o desenvolvimento de um novo ciclo de inovações constantes, entre elas poderosas vertentes como a Internet, a redução do tamanho dos dispositivos e o armazenamento quase infinito da informação em nuvem (ROBINSON, 2019).

Essa realidade passa a permitir uma grande disponibilidade de peças diferentes que podem ser combinadas e recombinaadas para criar novas invenções. Assim como no século XIX, a padronização dos aparatos mecânicos como engrenagens, roldanas e correntes levou a um *boom* da industrialização. No começo do século XX, o motor a gasolina revolucionou a indústria de veículos e transportes, e hoje a informação, a conectividade e o poder da computação, de uma maneira geral, podem ser consideradas as novas peças. Os futuros têm toda a informação disponível no mundo, com alcance global e poder computacional quase infinito. Com esses elementos se tornando cada vez

mais abundantes, eles diminuem ou eliminam barreiras para tornarem indústrias inteiras aptas à mudança. “No século da internet, todas as empresas têm a oportunidade de aplicar a tecnologia para resolver grandes problemas de novas maneiras” (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 92).

De Masi (2000) cita Ennio Flaiano, que dizia: “Estamos numa fase de transição. Como sempre.” Quer dizer que provavelmente não existe uma época onde não tenha havido uma transição, porém, nem todas mudam com a mesma intensidade e com a mesma velocidade. Segundo De Masi (2000), a sensação é de que, em dez anos, se fez mais história do que num século. Dos anos 1990 aos anos 2000, por exemplo, com a difusão dos meios de comunicação e da Internet, a humanidade vive uma evolução tecnológica mais intensa do que nas fases lentas e longas da Idade Média.

Para os anos noventa se tornarem culminantes desse processo acelerado de aprimoramento da ciência da computação, os anos setenta e oitenta foram o berço do começo desse desenvolvimento, e foi nesse momento da história em que os autores das nossas bibliografias fizeram suas formações acadêmicas e profissionais. Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg (Google), Ed Catmull (Pixar) e Reed Hastings (Netflix) iniciaram suas carreiras entre as décadas de setenta e oitenta, vivenciando de maneira genuína a transformação tecnológica e cultural nas organizações e nas instituições de ensino da época. Em todos os relatos, fica evidente que a metamorfose da sociedade neste período impactou tanto a concepção do produto das suas organizações quanto a forma como eles idealizaram a cultura dos lugares que estavam criando. É possível perceber que o objetivo das organizações, desde o começo, não era simplesmente construir um estúdio de animação por computador, um software de busca eficiente ou uma distribuidora de filmes online, mas também promover um lugar em que a cultura criativa fosse central e o olhar estivesse sempre voltado para a inovação.

Steven Johnson (2021) afirma que, ao estudarmos os espaços de inovação, podemos perceber que alguns ambientes sufocam o surgimento das novidades e em outros ela acontece de forma mais fácil. E, se quisermos compreender de onde vêm as boas ideias, temos de pô-las em contexto. Só assim poderemos identificar uma série de propriedades e padrões compartilhados que ocorrem nesses espaços de excepcional fertilidade criativa.

As três organizações analisadas se desenvolveram na Califórnia, nos Estados Unidos da América, na região do Vale do Silício, e é possível perceber que esse aspecto teve muito impacto na forma como a cultura dessas organizações se constituiu. Elas não

apenas nasceram por causa dessa cultura, elas são essa cultura – fazem parte e também são parte do imaginário motor que constitui a região.

Consultamos uma série de registros históricos¹³ a fim de compreender a história da sua formação e compreender como ele se tornou um ambiente pulsante descrito por FISCHER (2018) como um lugar de realização de sonhos diferente de qualquer outro no planeta.

Steve Jobs descreveu-o como: “Eu acho que quando as pessoas olharem para trás daqui a cem anos, elas verão isso como um momento notável da história. E especialmente esta área, acredite ou não” e Steve Wozniak retratou sua realidade otimista: “A criatividade é alta aqui – não há problema em ter sonhos e pensar sobre eles e pensar que talvez você possa realizá-los. Aqui mais do que em outros lugares”, de acordo com Fischer (2018, p.12).

Hoje o Vale do Silício é uma região na Baía de São Francisco, na Califórnia, de quase US\$ 3 trilhões graças a empresas como Apple, Google e Tesla. A transformação dessa região se deu a partir de uma junção de uma série de eventos que diz muito sobre as características das organizações concebidas ali e seus aspectos culturais (PROTIN, STUART, WEINBERGER, 2020).

No final dos anos 1800, o porto de São Francisco ajudou a cidade a se tornar um centro das primeiras indústrias de telégrafo e rádio, tecnologias de comunicação precursoras de sua época e que estavam sendo valorizadas nos Estados Unidos principalmente para fins militares. Inclusive, em 1909, San José tornou-se o lar de uma das primeiras estações de rádio dos Estados Unidos. Outros movimentos de estratégia militar, como as primeiras instalações de desenvolvimento da indústria aeroespacial que começaram em 1930 e se intensificaram durante o período da Guerra Fria, fizeram com que se aquecesse muito o mercado de tecnologia da região e muitos cientistas e pesquisadores encontrassem trabalho na área (PROTIN, STUART, WEINBERGER, 2020).

Algumas organizações instaladas ali foram elementos chave para que o Vale do Silício se tornasse o que é hoje, como a Hewlett-Packard (HP), fundada em 1939 por

¹³ PROTIN, Crey; STUART, Matthew; WEINBERGER, Matt. **How Silicon Valley became a \$2.8 trillion neighborhood.** Disponível em: <https://www.businessinsider.com/silicon-valley-history-technology-industry-animated-timeline-video-2017-5> Acesso em: 7 de janeiro de 2023. e Silicon Valley History. Silicon valley historical association; santa clara valley historical association. Disponível em: <https://www.siliconvalleyhistorical.org/history-of-silicon-valley> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

William Hewlett e Dave Packard em Palo Alto, que originalmente fabricava osciloscópios, mas que durante a Segunda Guerra Mundial criou a tecnologia de radar e de artilharia. Nesta época, os computadores já eram uma realidade mais presente, mas tinham o tamanho de uma sala.

Em 1956, William Shockley, físico e inventor estadunidense laureado com o prêmio Nobel de física, se mudou para região para ficar perto da sua mãe doente e por lá inventou o transistor (conhecido como o processador do computador) e fundou a Shockley Semiconductor Labs, que foi a primeira empresa a fabricar transistores de silício e não de germânio, como se fazia até então. A empresa de Shockley empregou muitos recém-formados da Universidade de Stanford e Berkeley, importantes instituições de ensino estadunidenses que também colaboraram para o desenvolvimento e configuração da região. Em 1957, oito funcionários da Shockley se cansaram do comportamento de seu gestor e deixaram a empresa. O grupo fez parceria com Sherman Fairchild para criar a Fairchild Semiconductor. E já no início dos anos 1960 Fairchild ajudou a fabricar componentes de computador para o programa Apollo (conjunto de missões espaciais coordenadas pela NASA, agência espacial dos Estados Unidos, entre 1961 e 1972 com o objetivo de colocar o homem na Lua).

No final da década, muitos do mesmo grupo que saiu da Shockley também deixaram Fairchild e fundaram suas próprias empresas. Incluindo Gordon Moore e Robert Noyce, que em 1968 fundaram sua própria empresa em Santa Clara, a Intel. Logo depois, outros ex-funcionários da Fairchild ajudaram a fundar a AMD, a Nvidia e o fundo de risco Kleiner Perkins.

Em 1969, o Stanford Research Institute tornou-se um dos quatro nós da ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network), um projeto de pesquisa do governo que viria a se tornar a Internet. Em 1970, a Xerox também abriu seu laboratório em Palo Alto, o PARC, onde foi inventado a tecnologia inicial da computação que temos hoje, incluindo a computação ethernet e a interface gráfica do usuário. Esses e uma série de outros acontecimentos fizeram com que, em 1971, o jornalista Don Hoefler intitulou um relatório de três partes sobre a indústria de semicondutores "SILICON VALLEY USA" e o nome ficou para a história (PROTIN, STUART, WEINBERGER, 2020).

Nos anos setenta e oitenta, o Vale já era um centro amplamente reconhecido pela indústria de computadores, e seguiu ganhando corpo com outras empresas como a Atari, Apple e Oracle, e nos anos noventa com a eBay, Yahoo, PayPal e o próprio Google.

Ao longo dos últimos trinta anos, a região se tornou um polo de inovação e tecnologia no país norte-americano e no mundo. Entre as cidades com o maior número de patentes geradas, a região da Califórnia ocupa as três primeiras posições, como é possível verificar no ranking na Figura 11:

Top 15 Patent Generating Cities in the United States and share of all U.S. patents, 2022*		
	Count	Share
San Jose, CA	4,288	2.8%
San Diego, CA	3,676	2.4%
San Francisco, CA	3,374	2.2%
Seattle, WA	2,039	1.3%
Austin, TX	1,971	1.3%
Sunnyvale, CA	1,969	1.3%
Mountain View, CA	1,623	1.1%
Houston, TX	1,620	1.0%
New York, NY	1,566	1.0%
Palo Alto, CA	1,478	1.0%
Santa Clara, CA	1,321	0.9%
Portland, OR	1,214	0.8%
Fremont, CA	1,114	0.7%
Los Angeles, CA	1,073	0.7%
Chicago, IL	963	0.6%

Figura 11 - Top 15 cidades geradoras de patentes nos Estados Unidos

Fonte Silicon Valley Indicators. Disponível em:
<https://siliconvalleyindicators.org/data/economy/innovation-entrepreneurship/patent-registrations/top-15-patent-generating-cities-in-the-united-states-2022-table/> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

O número de startups também representa o rápido avanço da região, com 141 entre 1992 e 1996 e 717 entre 2017 e 2021, conforme o gráfico da Figura 12:

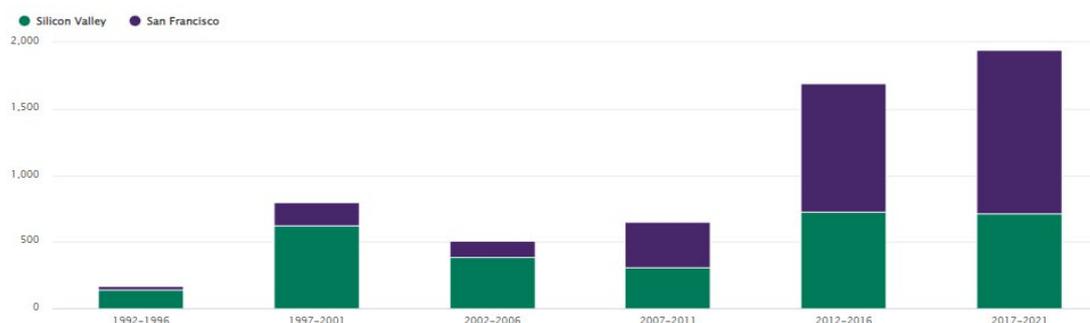


Figura 12 - Novas Startups no Vale do Silício e São Francisco¹⁴

Fonte Silicon Valley Indicators. Disponível em:

<https://siliconvalleyindicators.org/data/economy/innovation-entrepreneurship/startups/new-startups/>
Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

A alta concorrência entre as empresas da indústria da tecnologia e as implicações das guerras acenderam a faísca para influenciar a região com uma mentalidade de inovação e uma cultura de assumir riscos constantemente. Assim como a corrida espacial e as instituições de pesquisa e desenvolvimento instaladas trouxeram elementos como: a ousadia e a vontade de transformar o mundo; a supervalorização do conhecimento como pilar essencial para tudo; competitividade e rebeldia (PISCIONE, 2019).

Tal como aconteceu com Larry Page e Sergey Brin — amigos estudantes da Universidade de Stanford que fundaram o Google, conforme relatado por Schmidt e Rosenberg (2015) e Ed Catmull (2014) — grande parte das organizações de tecnologia das décadas de 80 e 90 ganhou força nas mãos de jovens estudantes de engenharia das universidades da região, que alimentados pelo imaginário da época, somaram a rebeldia da juventude ao capital financeiro que se estabeleceu ali. A abundância de investimentos, cultura empreendedora e o ecossistema universitário trouxeram para essa concentração social elementos culturais que moldaram a cultura da região. Essencialmente, o meio universitário colaborou muito para que o Vale do Silício valorizasse a ideia de que errar faz parte do aprendizado e para a aceitação de inovações com muito menos resistência do que em outras partes do globo. Ainda jovens, os fundadores do Google e da Pixar passaram pelas Universidades de Berkeley e Stanford, iniciaram e desenvolveram suas carreiras na região.

Ainda, tanto as empresas de tecnologia quanto o ambiente universitário da região em efervescência atraíram pessoas de todo o mundo, o que tornou o Vale bastante diverso e aberto para estrangeiros, como mostram os gráficos das Figuras 13 e 14. Esta

¹⁴ Os dados para o número total de empresas iniciantes são do CB Insights, acessado em 30 de janeiro de 2022, e incluem empresas com menos de três anos e que recebem financiamento, seed ou em estágio inicial em qualquer ano específico.

configuração permitiu o encontro de conhecimentos de diferentes partes do mundo, acelerando ainda mais o processo de inovação.

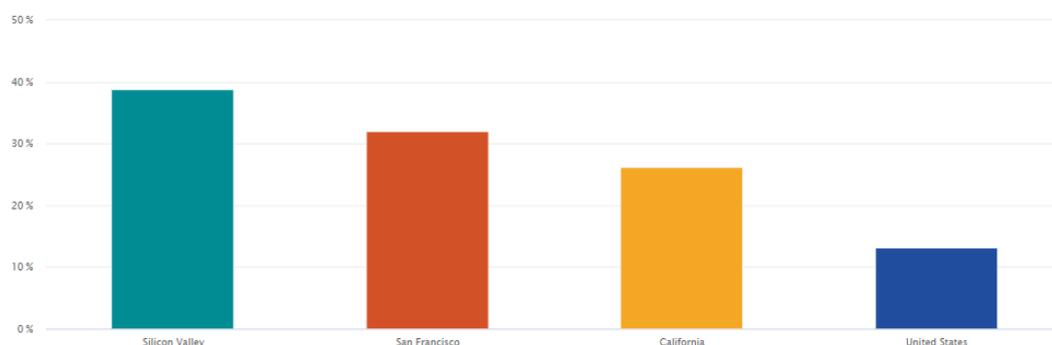


Figura 13 - Porcentagem da população total nascida no exterior dos EUA, na Califórnia e nos Condados da Região do Vale do Silício¹⁵

Fonte: Silicon Valley Indicator. Disponível em: <https://siliconvalleyindicators.org/data/people/talent-flows-diversity/foreign-born/percentage-of-the-total-population-who-are-foreign-born/> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

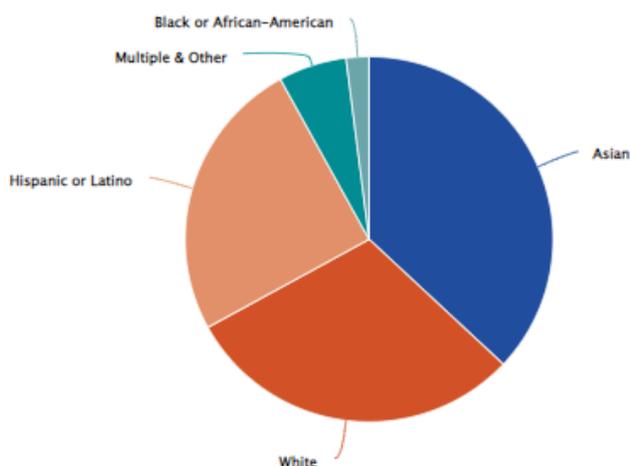


Figura 14 - Raça e etnia da população dos Condados de Sta. Clara e São Mateo¹⁶

Fonte: Silicon Valley Indicator. Disponível em <https://siliconvalleyindicators.org/data/people/talent-flows-diversity/foreign-born/percentage-of-the-total-population-who-are-foreign-born/> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

Segundo o Silicon Valley Indicators, diversas comunidades fornecem uma paisagem inclusiva para uma distribuição mais equitativa e acesso aos recursos entre os residentes. Elas também oferecem a oportunidade para que pessoas de diferentes raças e etnias aprendam umas com as outras e formem laços baseados no respeito e

¹⁵ O Vale do Silício inclui os condados de Santa Clara e San Mateo. Os dados são do United States Census Bureau, American Community Survey Public de 2019-2020 e referem-se à parcela de residentes empregados com mais de 16 anos nascidos no exterior.

¹⁶ O Vale do Silício inclui os condados de Santa Clara e San Mateo, em 2021. Os dados são do United States Census Bureau, American Community Survey Public de 2020 e as análises do Silicon Valley Institute for Regional Studies.

compreensão mútuos. Segundo Deborah Piscione (2019), na cultura do Vale é muito comum a troca de ideias e a colaboração inclusive entre possíveis concorrentes. No caso, ao invés de ser valorizado quem a pessoa é, onde ela trabalha ou o que ela tem, as boas ideias estão acima de tudo. Segundo ela, uma das causas para isso ocorrer é devido ao grande número de falhas pelas quais os empreendedores passam, e a desvalorização da hierarquia na região.

É possível perceber que o ambiente extraorganizacional corresponde diretamente às realidades apresentadas pelos autores nas organizações em que eles atuam e demonstram uma recursividade entre macroambiente e organização. O Google aparece como influenciadora direta dos valores e crenças da Netflix, pois a própria organização conduziu ao lado de outros precursores a formação da cultura da região do Vale.

Schmidt e Rosenberg (2015) referem-se à construção de uma cultura de inovação como a criação da “sopa primordial”. Assim como para este estudo, a metáfora tem a intenção de indicar que é preciso criar um ambiente no qual os diferentes componentes da criação tenham liberdade para colidir de maneiras novas e interessantes, e então dar a essas novas criações tempo e liberdade para evoluir e viver, ou – o que é muito mais comum, segundo eles – estagnar e morrer. Segundo eles, sopas provocam crescimento exponenciais em outras áreas também, como o eixo de finanças em Nova Iorque, Londres, Hong Kong, Frankfurt e Cingapura, e o de moda em Nova York, Paris e Milão, por exemplo. É a combinação de fatores locais que influenciam na cultura que se desenvolve e vice-versa.

O papel do governo também apresenta relevância para a formação de um macroambiente provedor de energia criadora. Assim como as empresas, os governos têm a opção de encorajar a ruptura e criar ambientes nos quais a criatividade prospere, escolhendo ter uma tendência favorável à inovação ou não. No mesmo sentido, eles acreditam que uma infraestrutura digital é imprescindível, assim como uma política favorável à imigração. Contudo, o mais importante para eles parece ser a liberdade para inovar e pensar diferente. A contrariedade em relação às regulamentações que é criada prevendo problemas é diretamente criticada, pois, ao seu entendimento, uma vez que se cria um sistema que prevê tudo, não há espaço para inovação.

Para os representantes do Google, o processo todo começa com a educação, por exemplo, que é vista como crucial para provocar uma cultura que estimule a criatividade de um país. Conforme eles, o aspecto tradicional do ensino infantil, fundamental, médio e superior precisa mudar para um modelo de educação personalizada e flexível.

Consoante, para Ken Robinson (2019), há necessidade urgente de lançarmos esforços sobre o contexto escolar, que hoje, mesmo com as necessidades e desafios ocasionados pelas transformações dos últimos séculos, não sofreram quase nenhuma modificação em favor do desenvolvimento do talento criativo, tampouco tem estimulado nos alunos características como persistência, autoconfiança e disposição para aprender a partir de próprios erros. Todos esses são aspectos que aparecem frequentemente como fundamentais nos profissionais das organizações examinadas.

Torre (2008) defende que a consciência social crescente sobre a criatividade é como um sinal dos tempos, e que a sociedade necessita e deve exigir que, na renovação das metas educativas, seja instalado o desenvolvimento da criatividade como norte e motor de novas orientações metodológicas. Para ele, já não se trata de uma qualidade rara e inalcançável para muitos, nem de uma ciência esotérica, mas sim da fonte da energia mais poderosa que a humanidade já imaginou e que deve inclinar-se para a capacitação criativa da juventude. Frank Alexander (1960, p.329 apud Torre, 2008, p.25) é citado por ele: “Pouco a pouco, as pessoas vão percebendo que a força principal de uma nação não reside em suas reservas de carvão, ferro e urânio, mas sim na capacidade de seus jovens para a originalidade criadora”.

Examinando as bibliografias do Google, da Pixar e da Netflix, é possível perceber a crença nesses valores. As três lideranças deixam claro que o potencial criativo é essencialmente baseado nas suas pessoas, e deixam claro que a organização faz o possível para criar um ambiente que promova o desenvolvimento das habilidades criativas, valorizando seu capital humano e apoiando-se no desenvolvimento das relações e interações mais do que em processos e direcionamentos institucionalizados.

O paradigma clássico do industrialismo forjou seu desenvolvimento centrado no objetivo econômico, no ideal produtivista contexto em que impera a visão clássica focada em processos e projeções. Wheatley (2006a) aponta que é interessante observar que o aspecto maquinizado foi traduzido por muitas organizações em condições como: as responsabilidades estruturadas em funções, pessoas em papéis e um conjunto de regras e diretrizes que descrevem o “funcionamento da máquina”. A autora menciona que os anos 1990 revelaram essas crenças profundamente arraigadas sobre as organizações como máquinas quando a “reengenharia” se tornou a solução dominante para as mazelas organizacionais. Wheatley (2006a) afirma que seu custoso fracasso, como mais tarde se reconheceu, decorreu em grande parte de processos e crenças que não levavam em conta as dimensões humanas (ou vivas) da vida organizacional. Ao darem valor às

relações interpessoais acima dos processos, Wheatley (2006) aponta que as organizações desistem da previsibilidade e dão boas-vindas aos potenciais humanos:

[...] nossa maneira mais sofisticada de reconhecer a complexidade do mundo consiste em construir sofisticados mapas de sistemas, frequentemente influenciados por uma busca de previsibilidade. Quando criamos um mapa – revelando o que julgamos serem todos os elementos e interações relevantes –, esperamos ser capazes de manipular o sistema de acordo com os resultados que queremos obter. Estamos pensando como bons newtonianos. Mas isso que queremos é impossível. Não existem rotas que nos levem de volta ao porto seguro da previsão, nem marinheiros habilidosos que possam determinar um curso preciso pelo oceano quântico. Nosso desafio consiste em ver, para além dos inúmeros fragmentos, à totalidade, recuando o bastante para apreciar o modo como as coisas se movimentam e se alteram enquanto unidade coerente. Vivemos num mundo muito impreciso, em que as fronteiras têm caráter esquivo e raramente significam o que esperamos que signifiquem.” (WHEATLEY, 2006a, p. 63)

Percebemos em nossa pesquisa que todas as organizações analisadas parecem estar cientes do desafio observado por Wheatley (2006a). É baseada nelas que sua visão organizacional se permite ser diferente dos modelos de governança que mantêm uma estrutura herdada do século XIX. Para a autora, estamos sempre diante da transformação e precisamos olhar para os novos modelos das organizações para compreender não apenas o perfil do que é uma organização criativa, os ingredientes da sopa, mas como fazer essa realidade acontecer, aprender a preparar essa composição.

A partir do levantamento da literatura referencial deste estudo, quase todos os aspectos relacionados no Quadro 1 do Capítulo 4 estão presentes no cotidiano descrito pelos autores, porém outros emergiram da análise e os complementam. Entretanto é possível perceber que alguns aspectos são mais frequentes nos relatos e são mais significativos e caros aos administradores das organizações em questão: aqueles relacionados diretamente às pessoas, em toda sua multidimensionalidade.

6 O ELEMENTO HUMANO

Para que surgissem as primeiras formas de vida, a atmosfera primitiva da Terra precisou de condições essenciais: a combinação de elementos como carbono, hidrogênio, oxigênio e nitrogênio. Cada um deles com sua função específica, combinados e aquecidos pelas descargas de energia elétrica, produziram as primeiras moléculas orgânicas.

Como vimos até aqui, dentre os aspectos culturais que impactam a criatividade nas organizações reunidas no Capítulo 4, é possível evidenciar que estimular a criatividade envolve não apenas aspectos do indivíduo, mas também o estabelecimento de uma cultura que favoreça o desenvolvimento e a expressão do seu potencial criativo. Não obstante, é preciso lembrar que entendemos a cultura por seu caráter complexo e dialógico, como Morin (2007) nos apresenta: é um fenômeno onde indivíduos e organizações podem ser interpretados em uma relação geradora recíproca que se autocria. E o conhecimento cultural concerne uma rede complexa, uma teia orgânica em constante interferência. Freitas (2006) indica que a energia que rege o pensamento está nos exemplos sutis daqueles que a reproduzem e se torna única por meio das características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente.

Conforme Wheatley (2006) nos ensina, muitas vezes é fácil perceber a influência de um aspecto invisível examinando o comportamento resultante dele. Para saber o que está no campo, precisamos olhar para como as pessoas estão agindo nele: “Elas captam a mensagem, discerniram o que é verdadeiramente valorizado e então moldaram o seu comportamento de acordo com isso (WEATLEY, 2006, p.75)”. Com esse direcionamento, mergulharmos nos relatos dos gestores do Google, da Pixar e da Netflix, e identificamos através dos casos narrados: as práticas organizacionais, os valores, as crenças, os hábitos, as dinâmicas, espaços de trabalho, os aspectos de suas culturas que impactam a criatividade das suas pessoas, estimulando-a ou suprimindo-a. Por meio de mapas mentais¹⁷ criados a partir da análise das bibliografias, identificamos convergências e divergências entre elas, validamos ou invalidamos os aspectos que impactam a criatividade nas organizações relacionados na revisão teórica (os quais serviram de unidades de registro nesta análise) e identificamos novos aspectos, por vezes incomuns, emergentes das narrativas.

¹⁷ Mapa mental é um tipo de diagrama voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; na memorização e aprendizado (BUZAN, 2019).

Uma organização é uma rede de conexões tecidas por seres individuais, que influenciam o meio e são influenciados na relação diária onde acontecem os processos de trabalho. E que, portanto, cabe ao gerenciamento de tudo que as envolve para se tentar promover uma cultura que impulsiona a criatividade.

Se, por um lado, nos últimos anos tenha sido possível identificar no mercado diversas novas metodologias e ferramentas para o trabalho, por outro, vemos por meio das exposições, líderes e equipes lutando contra velhos hábitos e inúmeros vieses comportamentais herdados da visão das organizações-como-máquinas do século XVII (Wheatley, 2006a), que não dão valor aos seus indivíduos constituintes, mas sim seus processos.

No mesmo sentido, é preciso lembrar que toda a literatura sobre criatividade aplicada às organizações que visitamos trazem uma abordagem sociointeracionista para criatividade, a qual decorrem sobre as condições para que o processo criativo ocorra: as relações interpessoais, o ambiente organizacional, as relações do sujeito criativo com a organização e a pessoa criativa em si. Ainda, a criatividade também aparece como inerente ao indivíduo, e suas habilidades criativas, passíveis de estímulo e de desenvolvimento mediante treino, cabendo às organizações desenvolver ambientes favoráveis para que ela ocorra, inclusive com políticas de incentivo para ir além da valorização do profissional (ALENCAR, 1995b).

Nos três casos, é possível identificar que existe essa constante luta contra todas as tradições organizacionais que supervalorizam esforços relacionados aos seus processos e não ponham as pessoas em primeiro lugar, trazida por Wheatley (2006a, 2006b). O foco nestas pode ser considerado um dos elementos comuns mais significativo entre todas para que seja possível desenvolver e dar espaço para expressão da criatividade de forma eficiente e sustentável, capaz de gerar ideias de valor.

Ao avaliarmos as narrativas, identificam-se esforços nos dois sentidos: tanto para a busca de pessoas de talento criativo, quanto para estimular a constituição de um ambiente que promova a criatividade e, conseqüentemente, a inovação. Entre os aspectos relacionados às pessoas estão, como previmos nas dimensões da criatividade, elementos: das relações interpessoais que acontecem na organização, da relação da organização com esse indivíduo e também de tudo aquilo vem para a organização com o indivíduo (suas habilidades de formação, características da sua personalidade, habilidades, competências e experiências anteriores, sejam elas pessoais ou profissionais). Essa última dimensão é avaliada como de acentuada importância pelas

três organizações para que seja possível constituir uma cultura de criatividade e inovação. Hastings, CEO e presidente da Netflix no período da narrativa e até hoje, assegura: “um ótimo ambiente de trabalho é composto por colegas incríveis”, introduzindo sua visão de que pessoas excepcionalmente talentosas se tornam umas às outras mais eficientes.

Essa perspectiva torna a seleção de profissionais que habitam essas organizações bastante exigente, em busca de pessoas intensamente qualificadas tecnicamente em suas áreas de especialidade, além de outras características como inteligência, tino comercial, proatividade, colaboratividade, discernimento, agilidade e, entre elas, um alto nível de criatividade. Contudo, ainda que a última apareça como característica desse perfil profissional altamente talentoso descrito pelos gestores, por vezes o que fica entendido é que eles buscam profissionais em que a criatividade esteja mais propensa a florescer: pessoas arrojadas, curiosas, independentes, competitivas, comunicativas, flexíveis, persistentes etc.

É irrefutável e até parece óbvio que, quanto mais as pessoas forem qualificadas e talentosas no ambiente organizacional, mais elas beneficiam o trabalho realizado dentro dela. Contudo, a forma como isso é encarado, exigido e gerenciado também pode impactar a cultura que se constitui e afetar, de forma não tão óbvia, a manifestação criativa.

6.1 CARGA DE TALENTO

Tanto na Netflix quanto no Google e na Pixar fica evidente a preocupação da bagagem que o indivíduo traz consigo para dentro da organização, que colabora para sua composição cultural, produção e desempenho. A exigência de um alto nível de qualidade técnica de seus integrantes é percebida como algo providencial para o patamar criativo e de inovação em que elas se encontram hoje e almejam aumentar.

Para a Netflix e para a/o Google, apenas com os melhores profissionais é possível que a cultura idealizada por eles – de liberdade, autonomia, gestão não baseada em hierarquia e de flexibilidade, que analisaremos nesta pesquisa – se estabeleça e seja sustentável. Já a Pixar parece caminhar por outros caminhos, apresentando-se em busca de pessoas talentosas, mas também como instituição formadora.

Segundo a percepção de Hastings (2020), pessoas com alta performance prosperam especialmente em ambientes em que a densidade de talento geral é alta e, conseqüentemente, isso aumenta a motivação e a satisfação individual, levando toda a

empresa a produzir mais. Ele afirma que sua experiência nos anos iniciais da Netflix o ensinou que profissionais pouco talentosos puxam o desempenho dos demais para baixo, diminuem a velocidade dos processos, reduzindo a agilidade de resposta ao mercado e que, por isso, são dispendiosos se mantidos por muito tempo. Além disso, pessoas pouco talentosas tenderiam a ter um baixo desempenho, fazendo com que outros funcionários deixem de produzir melhor para cumprir a lacuna deixada por eles: “Desempenho – bom ou ruim – é contagiante”, conforme (HASTINGS, 2020, p.31).

Porém, é preciso lembrar que, conforme vimos a partir de Csikszentmihalyi (2014) a criatividade é o *resultado* da integração de cultura (e suas regras simbólicas), da pessoa que traz uma novidade para o campo e do âmbito de perito que reconhecem e validam a inovação. E a definição de pessoa criativa é: alguém cujos pensamentos e atos mudam um campo ou estabelecem um novo campo. O pesquisador reforça que, como a criatividade está constituída conjuntamente da integração entre campo, âmbito e pessoa, o traço de criatividade pessoal pode ajudar a gerar a novidade que modifica tal campo, porém não é uma condição suficiente nem necessária para isso.

Schmidt e Rosenberg (2015) também comentam sobre a ideia defendida por Hastings (2020) e a chamam de “efeito rebanho”, em que, segundo eles, os melhores trabalhadores tendem a seguir uns aos outros: “uma força de trabalho de pessoas incríveis não apenas faz um trabalho sensacional, como também atrai mais pessoas incríveis” (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.119). E, nesse caso, a importância relativa de cada indivíduo aumenta.

Esse aspecto é levado tão à sério pelas lideranças da Netflix que a frase “um desempenho razoável resulta em uma generosa rescisão” (HASTING, 2020, p.213) também está explícita nos materiais que documentam sua cultura¹⁸, e líderes das equipes são treinados para trabalharem com essa mentalidade. A sentença é dura e em seus relatos Hastings (2020) garante que esse aspecto é fundamental para os elementos mais importantes que constituem a cultura organizacional da Netflix, de liberdade com responsabilidade. Ele deixa claro que é consciente de que esse posicionamento sempre será questionado e julgado por ser considerado, de certa forma, insensível e intolerante.

¹⁸ Slide 23 da apresentação de slides intitulada em tradução livre “Cultura da Netflix: Liberdade & Responsabilidade” Disponível em: https://pt.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/2-Netflix_CultureFreedom_Responsibility2 Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

Porém, coloca que funciona para a Netflix e que os custos de manter funcionários de desempenho razoável é mais alto do que dispensá-los por onerar o trabalho dos demais.

Tanto Hastings como Meyer (2020) garantem que todos da Netflix estão cientes desse nível de exigência, e isso já é posto em sua cultura. A partir do momento que entram na organização e que, complementados por uma cultura forte de sinceridade e feedbacks constantes entre os colegas, as pessoas sabem se estão tendo um bom desempenho ou não, o que tornaria o medo de ser demitido menos impactante. Observa-se que em nenhum momento Hastings (2020) demonstra olhar negativo sobre essa postura da Netflix. Ele inclusive confirma diversas vezes que: com os melhores profissionais se tem uma equipe mais eficaz, que colaboram uns com os outros, sem desapontar ninguém, trazendo mais segurança e satisfação. Contudo, as palavras nos depoimentos de alguns funcionários feitos por Meyer (2020), expostos no livro, apontam de que pode haver um clima negativo em relação a isso. Em um deles, o funcionário entrevistado deixa claro que, desde que entrou para Netflix, tem medo de perder seu emprego.

Não foi possível identificar também receios ou preocupações em relação à formação de um imaginário enganador que esse tipo de abordagem pode causar, tampouco no que tange impactos psicológicos ou morais, e nem o efeito que isso tem na imagem da organização e da marca, de uma forma mais ampla. São reforçados apenas os argumentos de segurança financeira, porém, não fica manifesta nenhuma preocupação genuína em relação ao indivíduo.

De acordo com o que averiguamos com Kao (1997), para que as pessoas se sintam confortáveis e propensas a colaborar criativamente é preciso criar ambientes libertadores, mas também seguros. A cultura da Netflix parece querer muito oferecer total liberdade a suas pessoas, como veremos no decorrer dessa análise, todavia, esse nível de exigência relacionado à performance não valoriza humanamente os trabalhadores e pode impactar a motivação intrínseca de cada um, a partir do momento que lhes tira a base provedora de segurança. Segundo Amabile (1998), as pessoas são mais criativas quando têm interesse pelo trabalho em si, pelo desafio e pela satisfação – não por pressões externas.

Lembrando que Enriquez (1997) reconhece que a cultura das organizações só se estabelece plenamente porque as organizações também possuem um sistema imaginário. E na medida que se estabelecem esses fantasmas de absolutismo, os trabalhadores podem sentir repressão, impactando no imaginário motor do grupo e conseqüentemente, prejudicando sua motivação de colaboração criativa.

Em 2022, o debate rumo à regulação das “big techs”, assim chamadas as maiores empresas de tecnologia do mundo, esteve na pauta de políticos em todo o mundo quando demissões em massa começaram a se tornar rotina no setor tecnológico, a partir do cenário que demonstrou resultados abaixo do esperado (ou mesmo prejuízos). O site Layoffs.fyi (plataforma que reúne as informações de demissões na área desde o início da pandemia no mundo) contabiliza 103 mil desligamentos em 344 empresas apenas em 2023 (COIMBRA, 2023).

De acordo com Coimbra (2023), a economia vive um período afetado pelos efeitos contínuos da alta na taxa de juros nos EUA, além das interrupções econômicas da China e de conflito internacionais no leste europeu. E, por consequência, as gigantes do setor de tecnologia, que são hoje as empresas mais valiosas do mundo, segundo o ranking anual da consultoria Brand Finance divulgado em janeiro, são afetadas. No curto período de um ano para o outro, o cenário virou. E a expectativa de desaceleração econômica faz com que as *big techs* adequem as suas bases de funcionários para se proteger de uma possível recessão, e as demissões tendem a continuar até que o cenário melhore. Ainda que em dificuldades hoje, e as organizações avaliadas tenham balanços saudáveis, assim como diversas grandes organizações da área, a Alphabet (holding e conglomerado que possui diretamente várias empresas que foram pertencentes ou vinculadas ao Google, incluindo o próprio), por exemplo, perdeu valor, avaliada em US\$ 281,4 bilhões (R\$ 1,456 trilhão), 7% a mais do que no mesmo levantamento divulgado em 2022. A Netflix também enfrentou ondas de demissões geradas pela recessão do mercado em 2022. Segundo a sua gestão, os ajustes foram feitos para que os custos crescentes estejam alinhados com o aumento mais lento de receita. Segundo Pallotta (2022), a queda de 200 mil assinantes nos primeiros três meses deste ano foi o resultado da guerra da Ucrânia, que levou a plataforma a suspender seu serviço na Rússia, levando a uma perda de 700 mil assinantes. O resultado só não foi pior porque a empresa conseguiu adicionar 500 mil novos clientes no período. No total, a empresa tem 222 milhões de assinantes.

Torre (2008, p.52) comenta que a insegurança psicológica pode ser um dos principais bloqueios que inibe a manifestação criativa: “A pessoa criativa se lança ao desconhecido, ao inseguro, desafia o risco. A postura contrária é a de quem desconfia de si, fecha-se no conhecido por medo de perdê-lo”. E postula a segurança psicológica como uma condição interna de criatividade e de autorrealização.

A instabilidade do cenário, portanto, causa temor nos funcionários e reduz a liberdade das organizações de tecnologia de correrem riscos. Essa realidade, somada ao

nível de exigência da qualidade do trabalho exercido, pode constituir uma adição de fatores que desencadeiam na formação de um ambiente que pode impactar a redução do desenvolvimento criativo das suas pessoas.

O Google parece inclusive ter inspirado, de certa forma, a cultura da Netflix, visto que é uma das precursoras do Vale do Silício. Contudo, ainda que a seleção de profissionais e a qualidade técnica também seja bastante exigente, os relatos não chegam a transparecer tanta intolerância com profissionais que não sejam “brilhantes” e demonstram que a organização é disposta para o desenvolvimento dos profissionais quando é preciso.

Schmidt e Rosenberg (2015) apontam que contratar é uma das atividades mais importantes para o Google e que lá o modelo tradicional de contratação hierárquico não é visto como efetivo para construir uma cultura de alto desempenho e criatividade. Segundo eles, nesse modelo, o diretor de recursos humanos decide quem são as pessoas que deverão ocupar as vagas, enquanto os integrantes dão a suas opiniões e alguém sênior carimba a decisão. O problema apontado neste método é que o diretor de recursos humanos tomou uma decisão que tem impacto direto sobre várias equipes além de sua própria, e ainda relatam que por muitas vezes a natureza humana interfere, podendo resultar em contratações medíocres por pena, afinidade ou interferências emocionais em geral.

O modelo adotado pelo Google é chamado pelos autores de “modelo acadêmico”, em que se compreende que, para contratar os melhores funcionários possíveis, a referência é o ambiente universitário (importante ressaltar aqui que Schmidt e Rosenberg (2015) referem-se ao modelo universitário norte-americano):

As universidades não costumam demitir professores, então investem muito tempo para acertar na contratação e promoção do corpo docente, em geral por meio de comitês. Em virtude disso, achamos que a contratação não deva ser baseada em hierarquia, mas sim feita por profissionais do mesmo nível, com decisões tomadas em comitê, além de ser dedicada a trazer para a empresa as melhores pessoas possíveis, mesmo que a experiência não seja compatível com as vagas abertas. (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.118)

O Google denomina o perfil do profissional almejado como “criativo inteligente”. Segundo eles, o criativo inteligente é aquele profissional que possui profundo conhecimento técnico de seu ofício e tem muita experiência prática. Na indústria do Google, isso significa que a pessoa provavelmente é uma cientista da computação ou, pelo menos, compreende os princípios e a estrutura dos sistemas por trás das telas. Mas em outras indústrias, uma criativa inteligente pode ser uma médica, designer, cineasta,

engenheira, chefe de cozinha ou professora de matemática, e esses são apenas exemplos dados por Schmidt e Rosenberg (2015). O que importa para eles é que a pessoa seja especialista em “executar”, não apenas desenvolver conceitos de design, por exemplo, mas sim, construir protótipos.

Fica claro que, para os dois administradores do Google, Schmidt e Rosenberg (2015), essa característica faz uma espécie de “ligação direta” do conhecimento técnico até a excelência de produto e as necessidades comerciais. Poderíamos traduzir esse aspecto em uma habilidade que vai da inteligência analítica até a geração de ideias e tomada de decisões.

Schmidt e Rosenberg (2015) argumentam que é essencial investir em funcionários com uma grande profundidade de conhecimento e alto desempenho. Mas, segundo eles, muitas organizações priorizam o desenvolvimento de habilidades de gestão e como resultado, em ambientes tradicionais, a maioria desses trabalhadores desenvolve pouca amplitude, ou um largo conhecimento administrativo, mas nenhuma profundidade técnica.

Quando comparamos o trabalhador do conhecimento tradicional com os engenheiros e outras pessoas talentosas com quem convivemos no Google na última década, percebemos que nossos colegas do Google representam um tipo bem diferente de funcionário. Eles não estão confinados a tarefas específicas. Não têm acesso limitado às informações e ao poder computacional da empresa. Não têm medo de correr riscos nem são punidos ou tolhidos quando as iniciativas arriscadas fracassam. Não são contidos pelas definições de cargo ou estruturas organizacionais – na verdade, são encorajadas a exercitar as próprias ideias. Não ficam caladas quando discordam de algo, ficam entediados com muita facilidade ou trocam muito de emprego. São multidimensionais e, em geral combinam profundo conhecimento técnico com tino comercial e veia criativa. São um novo tipo de criatura que chamamos de “criativas inteligentes”, e são a chave para alcançar o sucesso no Século da Internet (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 34).

Outras expressões para caracterizar a pessoa “criativa inteligente” usadas por eles são: competidora inteligente, “chafariz de novas ideias”, curiosa, arrojada, independente, acessível, meticulosa, comunicativa. Contudo, parecem cientes de que uma pessoa raramente terá todas essas características, mas elencam que conhecimento técnico, energia criativa e uma abordagem prática para realização das atividades são as mais fundamentais.

Percebemos, ao longo dos relatos, que essa perspectiva mostra que eles aspiram por pessoas altamente qualificadas para desempenhar seus papéis, mas que também existe uma busca por pessoas inquietas, que questionem o *status quo* e que saibam lidar com os problemas e desafios de trabalho de maneira diferente. Ou seja, a

criatividade é um elemento que provavelmente virá do indivíduo para a organização e/ou será facilmente estimulada. Segundo Schmidt e Rosenberg, o que o Google quer é o tipo de impacto causado por essas pessoas.

Portanto, espera-se uma alta performance de quem é admitido no Google e em certo momento os então gestores, Schmidt e Rosenberg (2015), comentam sobre a recepção aos “novatos” em seu ritual de acolhida. Nessa passagem, assim como nos métodos de contratação, conforme vimos anteriormente, é possível perceber que há mais espaço para o aprendizado e para o desenvolvimento das pessoas, diferente do que identificamos na Netflix. De acordo com os autores, no ramo da tecnologia da informação, que cresce exponencialmente, é preciso ser capaz de aprender constantemente. Na bibliografia da Netflix, não foi identificado nenhum esforço de desenvolvimento de talentos, indicando que eles não colocam esforços nesta direção, ainda que o mercado de entretenimento e plataformas de tecnologia também siga em ritmo acelerado. É possível identificar aspectos como a tolerância ao erro – conforme abordaremos mais adiante – inclusive como uma forma de aprendizado, mas não ficam evidentes práticas intencionadas de desenvolvimento.

É preciso evidenciar também que, ainda que o processo de contratação seja bastante exigente e configure uma série de etapas na busca por profissionais de altíssima performance e talento, tanto a Netflix quanto o Google são hoje empresas globais reconhecidas e desejadas por profissionais de diversas áreas do mercado de todo o mundo¹⁹. A capacidade de atração de talentos e sua capacidade de remunerar os melhores profissionais eleva o patamar de talentos no seu corpo de trabalhadores com menos esforços do que para uma empresa comum, com menor potencial de remuneração e atratividade. Para estas, os esforços de contratação de pessoal de alta performance é mais desafiador e precisará encontrar formas de atraí-los – a cultura da organização pode ser uma delas, pois, segundo Hastings (2020), pessoas inteligentes são atraídas por organizações que forneçam a elas liberdade, autonomia e flexibilidade. Chegamos assim a um ciclo virtuoso, em que para a organização conseguir oferecer esses princípios

¹⁹ O Google, a Netflix e a Pixar aparecem na lista de *The Top 50 Companies Working Not Working Creatives Want to Work Next 2020* da WNW (*Working Not Working*), comunidade de curadoria de criativos de todo o mundo. Sua missão primordial é a de encurtar o caminho entre o profissional e as empresas. Nessa última curadoria, em 2020, o Google aparece em primeiro lugar, a Netflix em quinto e a Pixar em vigésimo. Vale ressaltar que, apesar de todas as mudanças que a indústria criativa viu nos últimos anos, tanto o Google e a Pixar estão na lista por mais de cinco anos consecutivos. Disponível em: <https://magazine.workingnotworking.com/magazine/the-top-50-companies-working-not-working-creatives-want-to-work-for-in-2020#>. Acesso em: 17 de janeiro de 2023.

precisa de pessoas de alta capacidade técnica, desempenho e responsabilidade, e para atrair indivíduos com esse potencial também precisa oferecer esse conjunto de princípios.

A valorização da qualidade e capacidade técnica na Pixar também é notória e demonstra ser decorrente da visão de mundo de Catmull (2014), forjada nos meios acadêmicos, em que, segundo ele mesmo, qualquer problema difícil deveria ter muitas boas mentes tentando resolvê-lo ao mesmo tempo. Catmull (2014, p.88) registra sobre os desafios do desenvolvimento da sequência de Toy Story, dizendo que “[...] se você der uma boa ideia para uma equipe medíocre, ela irá estragá-la. Se der uma ideia medíocre para uma equipe brilhante, ela irá consertá-la ou jogá-la fora e propor algo melhor”. Na ocasião, a equipe se viu presa aos processos ao invés de apostar no talento das pessoas que estavam ali. O aprendizado gerado dessa situação transformou a cultura da Pixar para sempre, colocando as pessoas sempre acima dos processos.

Ainda que haja uma preocupação elevada com a qualidade dos profissionais e exijam uma alta dose de talento em todas as suas áreas de atuação, fica mais evidente na Pixar essa exigência em cargos de liderança e gestão. A partir da visão de Catmull (2014), percebemos uma organização que demonstra ser mais aberta ao novo, no sentido de receber profissionais adequados e interessados, porém menos maduros. E enuncia estar disposta a desenvolvê-los a seu favor.

Para Catmull (2014) é inquestionável: o foco deve ser nas pessoas – seus hábitos de trabalho, talentos e valores – elementos absolutamente centrais para qualquer organização que queira ser criativa, segundo ele:

[...] na esteira de Toy Story 2, vi isso claramente como nunca. Por vez, essa clareza levou-me a fazer algumas mudanças. Olhando em torno, percebi que tínhamos algumas tradições que não punham as pessoas em primeiro lugar. Por exemplo, como todos os estúdios, tínhamos um departamento de desenvolvimento que era encarregado de descobrir e desenvolver ideias para transformar em filmes. Agora eu via que aquilo não fazia sentido. A função do departamento de desenvolvimento não deveria ser a de desenvolver roteiros, mas sim contratar boas pessoas, descobrir de que elas necessitam, colocá-las em projetos adequados às suas habilidades e certificar-se de que elas trabalhavam bem em conjunto. Até hoje continuamos ajustando esse modelo, mas as metas subjacentes permanecem as mesmas: encontrar, desenvolver e apoiar boas pessoas, e elas, por sua vez, irão descobrir, desenvolver e possuir boas ideias (CATMULL, 2014, p. 89).

Apenas nesse trecho, é possível perceber que, para a Pixar, as pessoas, e mais importante, o valor dado a elas e ao seu desenvolvimento, são o que eles acreditam ser o fator chave para o sucesso criativo. Em diversas outras ocasiões, a Pixar expõe que mistura diversos níveis de profissionais na intenção de qualificar o trabalho. Inclusive

programas de estágio e projetos experimentais são práticas que aparecem nos relatos sobre uma perspectiva positiva. Catmull (2014) menciona que um dos elementos culturais da Pixar inclusive envolve o princípio de “Aprenda o trabalho e ensine-o.”, criando um ambiente de conhecimento compartilhado.

É importante ressaltar que existem programas de estágio na Netflix e no Google, contudo eles não foram enfatizados nas bibliografias de forma que tenhamos identificado a valorização como algo que colabora para a constituição da criatividade na cultura dessas organizações. Já na Pixar, os programas de estágio são encarados como mecanismos para identificar talentos, mas também para contribuir para a atmosfera de positividade e motivação das equipes, uma vez que, segundo Catmull (2014), pessoas novas trazem novas energias e os estagiários, principalmente, estão sempre ansiosos por trabalhar e, são esforçados, utilizando os termos ambiciosos, inconformados e energéticos para descrevê-los e afirmando que para ele aquilo parecia “bom para todos”, ao se referir à adesão a um programa de estágios.

Por meio de outras situações retratadas por Catmull (2014), também identificamos o aspecto de que a Pixar espera se favorecer a partir de uma pessoa com qualidade técnica em desenvolvimento. Acreditam que esse perfil pode contribuir com seu olhar “puro”, perspectivas que talvez os profissionais mais experientes (e até descritos como “acomodados”) possam deixar passar despercebidas. Catmull (2014) expressa que existe uma profunda preocupação com o fato de que o cenário, as tecnologias e o comportamento da sociedade mudam muito rápido e novos olhares descontaminados de excesso de conhecimento técnico contribuem para que a organização siga inovando.

Por exemplo, em uma situação narrada em que um potencial profissional que desconhece as capacidades de um software de animação sugere algo que pode ser julgado como algo impossível de ser realizado, a equipe se sente provocada a encarar o desafio, a ponto de criarem um novo programa para executar a ideia. Contudo, é preciso reconhecer aqui o estabelecimento de uma cultura de positividade no grupo, que mantém os trabalhadores da Pixar motivados para que encarem situações assim dessa forma. Catmull (2014) comenta a respeito:

Conseguir a equipe certa é a condição necessária para conseguir as boas ideias. É fácil dizer que você quer pessoas talentosas, mas a maneira pela qual elas interagem umas com as outras é o segredo. Até mesmo as pessoas mais inteligentes podem formar uma equipe ineficaz se forem incompatíveis. Isso significa que é melhor se concentrar em como uma equipe está se desempenhando, e não nos talentos dos seus membros. Uma boa equipe é feita de pessoas que complementam umas às outras. (CATMULL, 2014, p.88)

Domenico De Masi (2000) argumenta que muitas empresas, depois de terem selecionado pessoas medíocres pelo fato de serem dóceis e, portanto, manobráveis, e depois de terem sufocado todo e qualquer vislumbre de iniciativa por parte delas com um amontoado de procedimentos e controles, sentem agora a necessidade de revitalizar a criatividade e submetem essas mesmas criaturas a pseudo formadores, especialistas no assunto:

“Educar um profissional executivo para a criatividade hoje significa ajudá-lo a identificar sua vocação autêntica, ensiná-lo a escolher parceiros adequados, a encontrar ou criar um contexto mais propício à criatividade, a descobrir formas de explorar os vários aspectos do problema que o preocupa, de fazer com que sua mente fique relaxada e de como estimulá-la até que ela dê à luz uma ideia justa.” (DE MASI, 2000, p.312-313)

De uma forma geral, é compreensível que uma alta densidade de pessoas profundamente qualificadas em suas áreas de atuação com alto desempenho contribua para constituição de um bom trabalho. Contudo, observamos que esse fator talvez precise estar associado à valorização do desenvolvimento e do aprendizado dos indivíduos. E a complementaridade de conhecimento e experiências entre eles faz-se essencial para potencializar a entrega de um trabalho bom que também seja criativo.

6.2 RELAÇÕES, CONEXÕES E COLABORATIVIDADE

Johnson (2021) nos relembra que é costumeiro as pessoas usarem coloquialmente inúmeras metáforas diferentes para descrever boas ideias: centelhas, lampejos, iluminações, lâmpadas que acendem na cabeça, sopros, estalos e epifanias. No entanto, segundo ele, por mais floreadas que essas metáforas sejam, nenhuma exprime o caráter elementar de uma ideia. Segundo Johnson (2021, p.41), uma ideia é uma rede: “Uma constelação específica de neurônios – milhares deles – se acendem, uns em sincronia com os outros”.

Conforme revisamos em sua literatura, uma nova ideia é uma rede de células explorando o possível adjacente de conexões que elas podem estabelecer em nossa mente:

Isso é verdade, quer a ideia em questão seja uma nova maneira de resolver um complexo problema de física, quer seja a linha que encerra um romance, ou uma característica para um software. Se formos tentar explicar o mistério da origem das ideias, teremos de começar nos livrando deste equívoco comum: uma ideia não é algo único. Mais parece um enxame. (JOHNSON, 2021, p. 41)

Ao levarmos essa lógica para dentro do ambiente organizacional, ela ainda segue coerente, porém ampliada ao conjunto de pessoas que a integram. Ao que percebemos, nas organizações as ideias não são singulares e raramente são individuais. São forjadas por meio de dezenas de milhares de decisões, muitas vezes tomadas por dezenas de pessoas. Pessoas as quais já verificamos serem o primeiro elemento essencialmente valorizado na constituição da cultura criativa, que aquecerão a geração de ideias. Catmull (2014) comenta nesse sentido:

Em qualquer filme da Pixar, cada linha de diálogo, cada feixe de luz ou mancha de sombra, cada efeito sonoro está lá porque contribui para o todo maior. No final, se você acertar, as pessoas saem do cinema e dizem: “Um filme a respeito de brinquedos que falam – que ideia inteligente!” Mas um filme não é uma ideia, mas milhares delas. E por trás dessas ideias há pessoas. Isso vale para produtos em geral; por exemplo, o iPhone não é uma ideia singular – há uma profundidade espantosa no hardware e no software que lhe dão suporte. Contudo, é frequente vermos um objeto e pensarmos nele como uma ilha que existe à parte e por si só (CATMULL, 2014, p. 89).

Ao tratar sobre o fato da criatividade como fenômeno nas organizações, De Masi (2000) acredita que ela é, ao mesmo tempo, autopoiese e heteropoiese, que significa que adquiriu materiais dos outros (heteropoiese) mas os reelaborou dentro da mente até chegar a algo novo (autopoiese). Sendo assim, De Masi (2000, p.310) afirma que: “Mas como hoje precisamos de muita criatividade para satisfazer as infinitas necessidades sofisticadas do mercado, não podemos mais contar só com raros e únicos gênios. Devemos dar vida a inúmeros grupos criativos.”

A partir disso, é possível identificarmos nas três organizações analisadas uma intensa valorização e esforços constantes para a qualidade do entrosamento e integração dentro dos grupos de trabalho. Diferente de engajamento, que está mais conectado ao comprometimento e pode ser descrito como um estado afetivo e cognitivo que envolve os estados de vigor, dedicação, absorção e motivação intrínseca – e é influenciado diretamente pelos aspectos de apoio da gestão, suas regras e valores (AMABILE, 1998) –, o entrosamento, ao qual nos referimos aqui, está relacionado à capacidade de colaboratividade e não necessariamente refere-se à convergência de opiniões e pensamentos, mas de complementaridade na busca da soluções de problemas.

É possível perceber que, nas situações relatadas, o engajamento e a integração aparecem diretamente conectados ao relacionamento e à comunicação entre as partes e é mais influenciado pelos métodos, ferramentas, práticas e hábitos da organização. Analisamos as descritas nos casos e também a visão dos gestores sobre a importância de dedicar-se e investir em um bom entrosamento de equipe.

Ainda, segundo Freitas (2006), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de representações imaginárias sociais que se (re)constroem a todo momento nas relações cotidianas dentro do ambiente organizacional e se materializam em valores e significados que dão direção e unidade para a organização. E assegura que as práticas intersociais diárias estabelecem uma “energia controladora do pensamento” (2006, p. 57) e os indivíduos atuam nelas por meio de regras não necessariamente escritas, mas que estão na sutileza dos exemplos de quem a produz e reproduz. Dessa forma, ao analisarmos a forma como os grupos trabalham juntos, foi uma das práticas que nos ajudou a interpretar os aspectos que integram a cultura dessas organizações, contudo, a partir do olhar de seus gestores.

Ao analisarmos o comportamento exibido nas relações narradas pelos autores, percebemos que, em favor da colaboratividade e do entrosamento da equipe, alguns aspectos fundamentais aparecem, inclusive alguns relacionados por Kao (1997), Alencar (1996), VanGundy (1987 apud Alencar 1996) e Amabile (1998), como: a clareza de compreensão dos objetivos da equipe ou da organização, a humildade (versus o ego), a abertura para novas visões de mundo, a generosidade, o reconhecimento do trabalho do outro, liberdade de expressão, promoção de uma comunicação aberta e diálogos genuínos e, principalmente, confiança.

Para entendermos a direção dos esforços identificados nos casos, podemos utilizar o conceito de neurônios que se conectam para o surgimento de uma ideia, como vimos a partir de Johnson (2021). Os aspectos fundamentais que estabelecem o entrosamento de uma equipe funcionaram como algo que aproxima esses neurônios (pessoas) uns dos outros e retira possíveis obstáculos para que eles se conectem, e os colocam caminhando na mesma direção, dançando a mesma música, facilitando sua conexão.

Catmull (2014) afirma que para a Pixar essa sinergia entre seus membros e o senso de colaboratividade é o que garante o sucesso do estúdio. Nesse sentido, são feitos diversos esforços em busca de gerar integração, aproximar relações, provocar senso de comunidade e fortalecer o sentimento de missão e propósito.

Práticas retratadas por Catmull (2014) e o comportamento das pessoas descritos nas situações organizacionais da Pixar demonstram que esses esforços existem e moldam sua cultura – e elas vão desde práticas de trabalho até atividades lúdicas de convivência e de confraternização. Duas importantes representações disso são o que eles chamam de “Banco de Cérebros”, que consiste em encontros que reúnem funcionários a cada dois ou três meses para avaliarem os filmes que estão sendo produzidos naquele

momento. A intenção do encontro é provocar um movimento colaborativo, em prol de um objetivo maior (no caso a qualidade e o sucesso de um filme) – fortalecendo o senso de propósito, sentido de missão do grupo – além de derrubar barreiras hierárquicas, por colocar colegas de diferentes níveis e áreas para comentar sobre o trabalho em questão, e de promover diálogos sinceros e genuínos. A ideia central do formato da atividade precisa ser entendida por todos os presentes: de que a criatividade está no processo de ajuste de falhas, do aprimoramento, e os profissionais precisam aprender a lidar bem com isso.

Vale ressaltar o comentário de Catmull (2014) de que o Banco de Cérebros não é perfeito, e às vezes suas interações só servem para salientar as dificuldades de se chegar à sinceridade, mas quando ele é assertivo, os resultados são fenomenais: “O Banco dá o tom para tudo que fazemos”, diz ele ao descrever o processo realizado, reforçando sua importância para criar o espírito de integração e colaboratividade que valorizam.

Outra expressão não tão relacionada a métodos de trabalho, mas que também auxilia no senso de comunidade almejado pela Pixar, são as atividades de descontração e confraternização. Catmull (2014) é enfático ao descrever a importância das festas, tradições, rituais e comemorações realizadas. São narradas várias, entre comemorações nos lançamentos dos filmes e sucessos de bilheteria até as homenagens no falecimento de Steve Jobs, diretor executivo e ícone de inspiração na Pixar. Escolhemos uma delas para representar essa característica: o “Pixarpalooza”²⁰, em que bandas de funcionários lutam pela vitória, colocando esforço verdadeiro nos palcos que eles constroem nos gramados da sede. O festival não possui nenhum propósito de produtividade, mas integra as pessoas que trabalham juntas, promove a aproximação e diálogo entre diferentes indivíduos, mantém o ambiente leve e descontraído, cria uma atmosfera positiva e de competitividade saudável, incentiva o trabalho em equipe, o companheirismo e o espírito de time.

²⁰ O nome do evento faz alusão ao famoso festival de música alternativa que acontece anualmente, o “Lollapalooza”. A palavra de origem inglesa, significa “algo extraordinário ou incomum, um exemplo excepcional” e também pode significar também “uma coisa impressionante ou atrativa”, que também corresponde à ideia da Pixar como organização que sempre busca exibir produções primorosas, procurando sempre entregar a melhor qualidade possível.

Ao buscarmos pelo termo “Pixarpalooza” no Twitter podemos encontrar diversas manifestações positivas sobre o evento, de trabalhadores da Pixar e também convidados, conforme representado na Figura 15:



Figura 15 – Tweets de funcionários da Pixar retratando o Pixarpalooza 2018.

Fonte: Twitter. Acesso: 19 de janeiro de 2023.

A ideia de “time” é um ponto que está diretamente ligado ao aspecto do entrosamento e à colaboratividade. Inclusive, na Netflix, em que sua cultura focada em desempenho exprime valores de competitividade e meritocracia, Hastings (2020), em um de seus relatos, utiliza a metáfora esportiva para ilustrar a sua visão sobre o nível de entrosamento que busca para suas equipes de trabalho e é veemente: “somos um time, não uma família”.

Esta não é uma expressão comum. Meyer (2020) inclusive comenta que é mais costumeiro inclusive que as organizações afirmem para seus funcionários de que eles são uma família a fim de promover colaboratividade. Ela se esforça em traduzir a cultura da Netflix e coloca que lá, com certeza as pessoas não são uma família. Segundo ela, a família representa pertencimento, conforto, compromisso e união. Ela relembra que durante décadas diversas grandes marcas procuravam incentivar seus funcionários a uma cultura familiar na intenção de gerar neles: pertencimento, carinho profundo e lealdade pela empresa que trabalhavam. Contudo, a autora provoca que famílias não são apenas amor e lealdade, em família seus integrantes são tolerantes em apoiar um ao outro a longo prazo, enquanto nas empresas isso não é uma realidade:

Quando as pessoas se comportam mal, não rendem ou não conseguem cumprir com suas responsabilidades, damos um jeito. Não temos escolha. Estamos presos uns aos outros. Famílias são assim. (MEYER *in* HASTINGS, 2020, p. 207)

Hastings (2020) complementa sobre a Netflix que não se preocupa em distanciar-se da falsa demagogia de organização como uma família:

Queríamos que os funcionários se sentissem comprometidos, conectados e parte de um todo maior. Mas não queríamos que as pessoas vissem seus empregos como um arranjo vitalício. Um trabalho deve ser algo que você faz durante o mágico período em que você é a melhor pessoa para aquele trabalho e aquele trabalho é o melhor lugar para você. (HASTINGS, 2020, p. 209)

Dizendo isso ele pretende afirmar que, diferente de uma família, em um time todos sempre buscam fazer a melhor entrega, tanto no âmbito individual quanto trabalhando com outras pessoas. Contudo, é necessário ser altruísta e colocar a equipe à frente do próprio ego: “a pessoa precisa saber quando passar a bola, como ajudar os colegas de equipe a prosperarem e reconhecer que a única maneira de vencer é em conjunto” (Hastings, 2020, p.210).

Hastings (2020) julga que, para a Netflix, a cultura de time é mais eficiente, pois, segundo ele, em um time as pessoas são próximas, se apoiam, comemoram juntas, consolam uns aos outros e conhecem tão bem as jogadas dos parceiros que sabem o que fazer sem precisarem trocar uma palavra. Mas eles não são uma família. O técnico troca e negocia jogadores o ano inteiro para garantir que sempre tenham o melhor jogador em cada posição e, se necessário, jogadores serão dispensados – retomando o elemento cultural anteriormente retratado de intolerância ao desempenho que não seja excepcional.

As ideias sobre entrosamento e colaboratividade são expostas de maneiras bem diferentes entre Netflix e Pixar. Catmull (2014) elabora bem sobre a importância da qualidade do trabalho realizado em equipe e as situações narradas por ele ilustram bem as propriedades almejadas. Enquanto na Netflix seus valores contemplam comunicação verdadeira, altruísmo e colaboratividade, mas a maioria dos cenários internos retratados elucidam mais sobre a honestidade das conversas e pouco sobre atitudes que tratem dos dois últimos aspectos. Inclusive, Meyer (2020) chega a provocar que o medo da demissão tendo em vista um desempenho abaixo da média é capaz de provocar um clima de competitividade interna. Este fator pode até promover um aspecto de desafio, que ajudaria a elevar a produtividade e possivelmente o de qualidade das entregas, mas talvez não tanta criatividade a partir do coletivo, que, como identificamos, é mais ostensiva nas organizações. Tendo em vista que a Netflix baseia muito da atuação de seus funcionários

no princípio de “liberdade com responsabilidade”, e até mesmo derrubou internamente diversas políticas de trabalho como férias, horários e gastos corporativos, Hastings (2020) aposta que esses dois fatores, controle do desempenho e a autonomia de atuação, criam uma certa compensação entre eles.

Torre (2008) adverte que o afã de conseguir o sucesso com rapidez é um estímulo para se manter pronto para a luta. Porém, nem sempre o sucesso aparece de forma ligeira e é preciso ter paciência para chegar à verificação e à elaboração de determinados problemas. Sendo assim, a motivação baseada na busca constante pelo sucesso faz com que, quando esse se distancia, gere frustração e abandono do esforço. Segundo ele, o processo de incubação criativa não tem uma duração determinada. Como vimos na Figura 8, a ideação pode ser um *looping* de idas e vindas entre ideia e checagem, sendo que algumas ideias podem demorar para triunfar. Para o autor, aqueles que se deixam guiar por uma atração do rápido triunfo, de alguma maneira se bloquearão.

Kao (1997) e Amabile (1998) elucidam que, para uma prática de trabalho que estimule a criatividade, faz-se necessário um certo equilíbrio entre manter uma atmosfera aberta e exercer controle e julgamento. Segundo eles, uma cultura que promove a criatividade não precisa abandonar completamente as fronteiras. Além disso, todas as organizações precisam medir as restrições de seus recursos, e apontam que algumas pessoas criativas valorizam o controle, chegando até a basear-se nele.

No Google, o entrosamento e colaboratividade de suas equipes aparecem diretamente ligados aos aspectos de seus hábitos de trabalho carregados de informalidade, descontração e bom humor; também dos esforços para que haja muita interação e diálogo entre as pessoas, que envolvem práticas e valores, mas também ambientes físicos que colaborem nesse sentido.

6.3 DESCONTRAÇÃO E DIVERSÃO

Segundo Schmidt e Rosenberg (2015), o Google acredita muito que se divertir é um elemento crucial para que as pessoas se sintam confortáveis, criem vínculos entre si, tornando o trabalho menos denso e mais inspirador. Rir, brincar e aproveitar a companhia dos colegas aparece de forma valorizada na descrição do cotidiano do Google e, a partir dos relatos dos autores, colabora para que os “criativos inteligentes” (forma como eles denominam seu perfil de funcionários) sejam atraídos para quererem trabalhar na organização e também para que seus talentos floresçam.

Entretanto, um pouco diferente da Pixar, os gestores do Google contestam dizendo que as atividades de diversão entre os empregados, que paralelamente também vão resultar em integração e entrosamento, não devem partir da organização, mas dos próprios funcionários, naturalmente. Eles defendem que os eventos de diversão justificados como eventos para “formação de equipe”, que ajudarão o grupo a aprender a trabalhar melhor juntos, não são tão eficientes quanto apenas se divertirem juntos espontaneamente. Trabalhar em projetos juntos que sejam diretamente ligados ao trabalho ou não tenham uma finalidade integralmente destinada a efetividade de produção também desempenha esse papel mais efetivo para a promoção do entrosamento.

Rosenberg (2015) inclusive relata sobre viagens juntos em equipe, idas a jogos esportivos e outras atividades prazerosas, o formato do momento de descontração com os grupos realmente não importa muito, segundo eles, o que importa é a atmosfera de relaxamento, positividade e bom humor instalada entre os membros das equipes. Uma passagem que representa bem esse aspecto da cultura do Google narra sobre uma ocasião, em outubro de 2010, em que dois engenheiros lançaram um site interno chamado *Memegen*, que nada mais era que uma ferramenta para que os “googlers” – apelido dado aos membros das equipes do Google – criassem memes (tiradas engraçadas combinadas com imagens) e permitissem que eles votassem nas criações uns dos outros. A maioria dos memes criados tratam de situações do cotidiano do trabalho no Google e por vezes buscam trazer leveza para situações difíceis, como um produto que fracasse, conforme relatado no livro.

O *Memegen* é uma extroversão que, além de ser uma brincadeira que promove diversão e satisfação, é uma iniciativa que parte dos funcionários de maneira natural e independente e uma forma de comunicação particular do grupo, elementos que colaboram para o estabelecimento de um senso de comunidade, união e colaboratividade. A máxima que Schmidt e Rosenberg (2015) resumem é que a cultura de diversão é idêntica ao de uma cultura inovadora: a diversão vem de todos os lugares.

Torre (2008) nos familiariza com o cenário de que: comumente o esforço do trabalho intelectual e sério se contrapõe com a postura complacente e leve da brincadeira. Entretanto, para o autor, a brincadeira cumpre funções essenciais para sua realização na infância, mas também na fase adulta:

Quando utilizamos a palavra brincadeira, não estamos nos referindo às brincadeiras com regras – esportes, dramatizações, desenhos – nem à brincadeira infantil, senão a uma disposição para as coisas e ideias,

expressas de forma livre e séria. A brincadeira convida ao relaxamento (TORRE, 2008, p.63).

Torre (2008) defende a apresentação de “conjuntos” que convidem ao espreitamento, pois a brincadeira é estimulante em si mesma. E cita o pesquisador R.J. Hallman (1967, p. 236), que exalta o valor da brincadeira na criatividade ao sugerir que: “para inovar é necessário ter liberdade para brincar com as ideias e os materiais, estímulo para ocupar-se de coisas irrelevantes e permissão para submergir na fantasia e na simulação. A criatividade é profundamente divertida.”

As ações espontâneas de diversão são narradas com profundo valor para o Google, mas outras, promovidas por integrantes da liderança da organização, também são pensadas não só a fim de descompressão, mas de criar momentos de aproximação entre as pessoas, para que conversem e troquem ideias. Segundo Schmidt e Rosenberg (2015), o Google acredita que a conversa ainda é a forma de comunicação mais importante e valiosa; porém, a tecnologia e o ritmo de trabalho com frequência conspiram para torná-la uma das mais raras.

O alto nível de conectividade dos funcionários (ainda maior por serem uma empresa do ramo da tecnologia) muitas vezes torna a frequência que as pessoas têm conversas umas com as outras muito baixo. Além disso, Schmidt e Rosenberg (2015) comentam que, com os níveis mais altos de hierarquia, por mais que estes demonstrem estar abertos para conversar, dificilmente alguém que não conhece o gestor irá iniciar um diálogo. Segundo eles, cabe aos líderes ajudar nessa questão.

Em outubro de 2009, quando *This Is It*, o show gravado por Michael Jackson, foi lançado, Jonathan teve uma ideia. Como o campus principal do Google em Mountain View fica bem ao lado de um cinema multiplex, ele comprou um monte de ingressos para o dia da estreia e pediu que a equipe de produto escolhesse uma sessão e fosse assistir. Centenas de colegas aceitaram a oferta (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.204).

Nos relatos sobre essa ocasião descrita pelos autores, Jonathan Rosenberg foi criticado por alguns amigos e colegas a respeito do custo e do tempo de produtividade perdidos para que as pessoas fossem ver um filme. Porém, segundo Rosenberg (2015), o filme mostrava um criativo inteligente de nível internacional levando sua equipe e a si mesmo à excelência ao prestar atenção em cada detalhe e sempre considerar o ponto de vista da plateia. Contudo, o objetivo daquela atitude de Rosenberg é ainda mais sutil, pois a experiência gerada tornara-se um motivo para desenrolar conversas.

Kao (1997) exemplifica como atividades que envolvem esportes em equipe podem incentivar a prática do diálogo, assim como sair para jantar e para festas diminui a inibição

e ajuda a confiança para expressar-se. Segundo De Masi (2000), não basta uma mistura adequada de pessoas, é necessária uma liderança carismática que saiba guiar o grupo na direção de metas compartilhadas por todos os integrantes, num clima de entusiasmo e jogo.

Catmull (2014) também parece convergir nessa concepção que estima o divertimento. Ele comenta uma conversa que teve com Pete Docter, diretor de famosas animações como “Up – Uma aventura nas alturas” e “Divertida Mente”, em que o amigo e colega comentou com ele:

Algumas das melhores ideias nascem de brincadeiras, que só acontece quando você (ou o patrão) dá a si mesmo permissão para fazê-las [...] posso achar uma perda de tempo assistir a vídeos no YouTube ou contar histórias daquilo que aconteceu no último fim de semana, mas isso pode vir a ser muito produtivo no longo prazo. Já ouvi pessoas desprezarem criatividade como ‘conexões inesperadas entre conceitos ou ideias não relacionados’. Se isso for verdade, você precisa estar com disposição para fazer essas conexões. Assim, quando percebo que não estamos indo para lugar nenhum, simplesmente encerro a conversa e vamos fazer outra coisa. Mais tarde, quando o humor tiver mudado, ataco novamente com o problema.

Todavia, faz-se necessária uma compreensão importante para que momentos de lazer sejam compreendidos nas organizações como algo que fazem parte do trabalho e não algo separado. É importante atentar aqui que não estamos nos referindo ao lazer pessoal, provocando a ideia de que não deva haver separação entre as atividades particulares de lazer e diversão dos empregados das atividades de profissionais do trabalho. Referimo-nos aos momentos de lazer que devem acontecer dentro da rotina de trabalho, mas que também não invalida a contribuição que os programas de entretenimento e ócio fora da organização também não sejam contributivos para a criatividade de cada indivíduo.

De Masi (2002) história que, há cem anos, a idolatria do cansaço ainda era indispensável para que as pessoas se liberassem da miséria, mas hoje, na maioria dos casos, ela representa apenas uma escravidão psicológica. Uma vez delegadas às máquinas as tarefas executivas, para a maioria das pessoas deverá sobrar apenas o desempenho de atividades que, pela sua própria natureza, desembocam no estudo e no jogo. O publicitário que deve criar um *slogan*, o jornalista em busca de uma “dica” para um artigo, o juiz às voltas com a pista de crime, todos teriam maiores chances de encontrar a solução passeando ou nadando, ou indo ao cinema, do que “trancafiados nas corriqueiras, tediosas e cinzentas paredes dos seus respectivos escritórios” (DE MASI, p. 322).

De Masi (2000), em sua obra *O Ócio Criativo*, nos apresenta que a visão deturpada em relação ao ócio *versus* o louvor trazido pelas atividades de labuta, são um legado da sociedade industrial e da Igreja. Segundo De Masi, o tempo livre, durante séculos pela doutrina da religião e pela filosofia da eficiência pela indústria, ganhou toda uma série de significados negativos. De acordo com ele, em coerência com a concepção católica, tanto a educação familiar como a escolar foram destinadas, quase exclusivamente, à preparação de jovens para o trabalho. A severidade da disciplina, o ritmo dos compromissos e deveres e o conteúdo dos programas direcionam a mentalidade das pessoas à supervalorização do trabalho.

Em uma pacienciosa pesquisa de sinônimos da palavra “ócio”, De Masi (2000) encontra apenas três que são positivos (lazer, trabalho mental suave e repouso), quatro que são neutros (inércia, inatividade, inação e divagação) e os demais têm significado claramente negativo (mândria, debilidade, acídia, preguiça, negligência, improdutividade, desocupação e ociosidade). Somando a esses, De Masi ainda pesquisa sinônimos dos sinônimos, acrescentando a lista negativa outros termos positivos (distração, alívio, paz, recreio, diversão, descanso), alguns neutros (passatempo, vacância, desobstrução, equilíbrio e trégua) e os restantes com significados negativos (vadiagem, desperdício, desleixo, esterilidade, inutilidade, desinteresse, apatia e tolice).

De Masi (2000) defende a diminuição da jornada de trabalho e insiste na importância do tempo livre, mas também aponta que, dentro do ambiente laboral, os momentos de descontração, desvirtuação, recreação e até desocupação favorecem para o desempenho criativo dos trabalhadores, trazendo com ela satisfação e motivação.

Nas três obras analisadas é enfatizada a importância dos momentos de lazer, indicando inclusive seus benefícios para a colaboração criativa dos empregados. Esses momentos de recreação são mencionados tanto no que se refere ao divertimento e descompressão dentro do escritório e das jornadas de trabalho, quanto fora dele. Principalmente o Google e a Pixar enfatizam a riqueza das suas infraestruturas que também buscam incentivar os seus funcionários a desopilar durante a jornada de trabalho. Os ambientes contam com diversas opções de lazer, como quadras esportivas, academias, piscinas, áreas ao ar livre, bicicletas e salas de jogos. Nesses dois casos, é possível perceber que toda essa complexidade de infraestrutura fornece aos trabalhadores um lugar que os convidam ao bem-estar. As Figuras 16 e 17, instalações do Google e da Pixar ilustram alguns ambientes das organizações em análise:

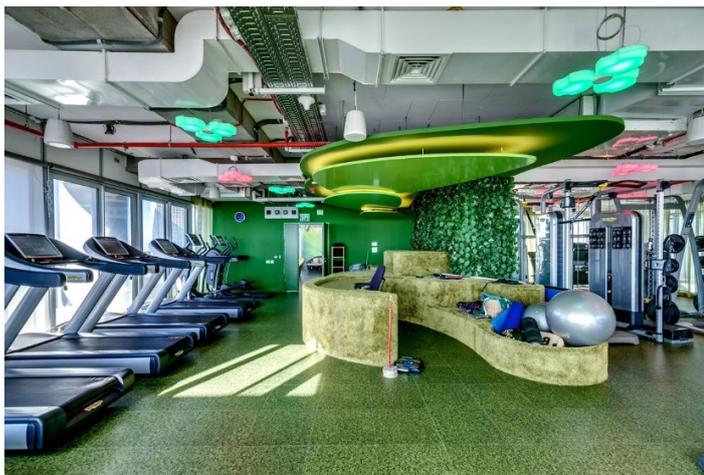


Figura 16 - Instalações da academia de ginástica do escritório do Google em Tel Aviv.

Fonte: Archdaily. Disponível em: <https://www.archdaily.com/332912/google-tel-aviv-office-camenzind-evolution> Acesso em 19 de janeiro de 2023.



Figura 17 – Quadras esportivas das Instalações da Pixar na Califórnia.

Fonte: <https://vejasp.abril.com.br/coluna/pop/um-passeio-pelos-estudios-pixar-em-18-fotos/> Acesso em 19 de janeiro de 2023.

Leonard Mlodinow (2018) explica que a prática de atividades que não são relacionadas ao problema que se está tentando resolver ajuda o cérebro a ficar mais propenso às associações livres. Segundo ele, o pensamento flexível do cérebro é não algorítmico e com isso quer dizer que se chega às ideias e soluções sem uma definição clara dos passos necessários. Mlodinow (2018) explica que o cérebro humano executivo é bom para espremer ideias *non sequitur*. Mas se estivermos seguindo um caminho errado na resolução de um problema, o *non sequitur* – passos que não se seguem – é mais eficiente.

Ninguém resolve enigmas com uma abordagem linear passo a passo. Não foi assim que J.K. Rowling criou o mundo de Harry Potter, nem foi assim que Chester Carlson teve a ideia da máquina de xerox. É o nosso pensamento de baixo para cima e não supervisionado que nos proporciona inesperados insights e novas maneiras de observar as situações que esses tipos de realização produzem (MLODINOW, 2018, p. 58).

Mlodinow (2018) aprofunda a visão da neurologia em relação à geração de ideias e explana sobre o modo *default*, que seria uma espécie de energia de “fundo”, que surge das entranhas da atividade cerebral. Segundo ele, essa energia ficou durante muito tempo invisível para os pesquisadores, pois ela não é ativada durante as atividades cotidianas. Esse “modo mental” se torna ativo quando o cérebro executivo não está dirigindo os processos de pensamento analítico para alguma coisa em particular. Sendo assim, atividades em que há relaxamento e descompressão do esforço analítico realizado pelo cérebro favorecem o uso desse modo em que seus componentes estão nas sub-regiões do cérebro que conferem as associações.

Nas últimas décadas, os cientistas descobriram estruturas adicionais que contribuem para a rede default, e ainda estamos trabalhando para entender melhor seu papel no cérebro. Mas já sabemos que a rede default rede a nossa vida mental interior – o diálogo que temos com nós mesmos, tanto consciente como subconsciente. Engatando a marcha quando desviamos a atenção da barragem de informação sensorial produzida pelo mundo exterior, o cérebro olhar para nosso eu interior. Quando isso acontece, as redes neurais do nosso pensamento flexível podem vasculhar o enorme banco de dados de conhecimento, memórias e sentimentos armazenados no nosso cérebro, combinando conceitos que normalmente não se associariam e estabelecendo conexões que normalmente não reconheceríamos. Essa é a razão por que descansar, devanear e outras atividades silenciosas, como fazer uma caminhada, são uma maneira profícua de geração de ideias (MLODINOW, 2018, p.135).

A partir dessas constatações, é evidente que oferecer momentos de lazer e divertimentos favorecem um ambiente que estimule a criatividade dentro das organizações. E nas três obras analisadas é possível perceber que isso é oferecido aos trabalhadores de maneira admirável, recebendo a devida importância. Contudo, vale refletirmos também sobre o fato de que a diversidade de ofertas de descanso e recreação dentro do ambiente de trabalho possam favorecer a criação de uma atmosfera de domínio em que o trabalhador não sai da empresa nem para se divertir.

Essa realidade pode causar uma diluição entre o tempo que é dedicado ao trabalho e o tempo que é dedicado aos assuntos que são de interesse apenas do funcionário. Lembrando que se faz necessária a reflexão sobre os trabalhadores como indivíduos, que, como a palavra já diz, não se dividem. Quando falamos de vida pessoal e vida profissional dessa forma, parece que estamos falando de duas vidas independentes,

quando não verdade são apenas facetas de uma mesma a vida do funcionário. Seria mais coerente pensarmos em âmbitos – ou níveis – pessoal e profissional, que integram e fazem parte daquela vida. Entretanto, existe uma carga dos papéis ou funções sobre a pessoa em cada contexto. Porém, ao exercer sua função laboral, toda a sua bagagem e vivência de nível pessoal está presente em todos os momentos. Isso também vale para todos os outros papéis que uma pessoa assume.

De acordo com os aspectos que exploramos teoricamente, a partir de Amabile (1998), por exemplo, as atividades pessoais e inclusive os períodos de férias, despertam e incitam ânimo, motivação e felicidade nas pessoas, sentimento que também favorece a criatividade. Schmidt e Rosenberg (2015) refletem que muitas vezes as paixões (expressão utilizada pelos autores), aparentemente extracurriculares, podem trazer benefícios diretos para o trabalho.

Todos os gestores nos casos analisados parecem concordar que não existe uma separação entre a vida pessoal e profissional, porém é necessário que haja um equilíbrio do tempo dedicado a cada um desses âmbitos. Hastings (2020) reflete sobre esse aspecto em uma passagem sobre o colega Neil Hunt, diretor de produtos na Netflix:

Quando Neil saía de férias, costumava ir a lugares isolados. Sempre que voltava, trazia uma fantástica ideia nova de como avançar nos negócios. Certa vez, ele e sua esposa levaram serras de gelo para as montanhas ao norte da Sierra Nevada e passaram uma semana dormindo em iglus. Ao voltar, Neil havia inventado um novo algoritmo matemático para melhorar a maneira como selecionávamos os filmes que oferecíamos aos nossos clientes. Ele era a prova viva de porque as empresas se beneficiam quando os funcionários tiram férias. O tempo livre fornece uma amplitude mental que permite que você pense de forma criativa e veja o trabalho sob uma luz diferente. Se você trabalha o tempo todo, nunca ganha a perspectiva de ver seus problemas com novos olhos (HASTINGS, 2020, p.70).

Além de despertar novas associações e provocar inspiração, atividades de interesse próprio colaboram para a formação da identidade do indivíduo, que no contexto organizacional também funciona como aspecto estimulante por permitir o encontro de diferentes visões de mundo. Como vimos com Wheatley (2006), as organizações são redes de conexões tecidas pelas pessoas para que o trabalho seja feito e cada ser deve ser percebido como entidade distinta, mas é simultaneamente parte do sistema. Para a autora, a atenção não deve ser dada às diferenças em si, mas como aprender a participação delas em uma rede de relacionamentos proveitosa. O indivíduo traz para a organização tudo aquilo que ele é e que o constituiu até então, e esse encontro de pessoas de diferentes realidades, campos de conhecimento e visões compartilham ideias e geram um ambiente emergente de criatividade, conforme teorizado por Johnson (2021).

Para o Google, a organização precisa ser compreendida como um grande “*work living laboratory*”, ou um laboratório vivo de trabalho. Ou seja, um ambiente construído com a finalidade de realizar experimentos, e para ser o lugar ideal ele precisa contar com pessoas capacitadas e com os instrumentos e condições adequadas para oferecer segurança e estímulo. Não coincidentemente, Schmidt e Rosenberg (2015) reforçam a todo o momento, como já vimos até aqui, a constante analogia e inspiração do Google no ambiente universitário e nas práticas acadêmicas.

As universidades são ambientes que concentram muitos profissionais especializados em seus campos de conhecimento, também são fartos de mentes jovens e inquietas, oferecem ambientes estimulantes, acesso infinito à informação e reúnem diferentes tipos de perfis sociais com diferentes olhares. E com o incentivo da busca pelo conhecimento, configuram grandes polos de inovação.

6.4. INDIVIDUALIDADE, AUTOEXPRESSÃO E DIVERSIDADE

Como é estabelecido a partir de Maturana e Varela (1997), a constante influência dialógica entre elementos, integrantes e organização resulta em uma coprodução do padrão de organização do sistema vivo. Esse fenômeno torna a relevância e a contribuição de cada parte valiosa e, pelo que é possível perceber por meio da análise dos cenários explicitados nos três casos das organizações, os esforços para serem reconhecidas as individualidades de cada um é evidente, além de incentivos constantes à autoexpressão.

Percebemos pelas ações dos seus gestores que o trabalho também é uma expressão de quem o trabalhador é no mundo. Toda a sua bagagem entra, de forma direta ou indireta, na forma de realizar seu trabalho, e isso é visto de forma muito positiva para estimular uma cultura de criatividade.

Schmidt e Rosenberg (2015), por exemplo, resgatam a importância de conhecer e se importar com as pessoas, observando e aprendendo sobre suas vidas, nomes de filhos, cônjuges, questões familiares relevantes, detalhes da sua formação e interesses pessoais. Segundo eles, ouvir as pessoas e suas questões e prioridades faz com que elas ganhem sua confiança e estabeleçam um relacionamento saudável. Nesse caso, os gestores do Google referem-se a si mesmos nessa ação, mas podemos imaginar que uma atitude como essa reflete em como os funcionários da organização tratam uns aos

outros, tendo em vista que os aspectos culturais também são formados a partir das atitudes tomadas pela gestão.

Na Pixar, a individualidade é vista como bônus do sucesso, e a autoexpressão dos seus aspectos é incentivada. Catmull (2014) aborda na mesma linha de raciocínio de Schmidt e Rosenberg (2015), a partir da visão de que pessoas que são encorajadas a mostrarem quem são sem medo de serem julgadas e criticadas ganham espaço de fala, sentem-se confiantes e, conseqüentemente, participam mais da colaboração criativa.

Um exemplo curioso dessa autoexpressão valorizada na Pixar está tangibilizada nos espaços de trabalho dos profissionais:

Os animadores que trabalham aqui são livres – ou melhor, são encorajados para decorar seus espaços de trabalho da maneira que quiserem. Eles passam dias dentro de casas de bonecas rosa, cujos tetos estão cheios de candelabros em miniatura, cabanas de bambu e castelos cujas torres de isopor de cinco metros de altura e cuidadosamente pintadas parecem esculpidas em pedra (CATMULL, 2014, p. 9).

Fica manifesto que a Pixar é uma empresa que trabalha com fantasia, então seu ambiente de trabalho já está propenso a incorporar elementos do seu universo. Contudo, o que vale aqui, é a intenção genuína de seus funcionários de criarem ambientes com os quais eles se identifiquem, se sintam representados e confortáveis. Na Figura 18 estão reunidos alguns ambientes da Pixar, que são percebidos pelos gestores como extensões dos próprios trabalhadores no ambiente de trabalho:



Figura 18 – Espaços de trabalho individuais de animadores na Pixar.

Fonte: The Dream of Pixar Disponível em: <https://thedreamofpixar.wordpress.com/2011/03/02/who-ever-said-office-space-had-to-be-boring> Acesso em: 19 de janeiro de 2023.

Em uma passagem, Catmull (2014) relata sobre a sua chegada nos escritórios da Disney Animations, departamento da Disney não tão bem-sucedido naquele período, em que recebeu a incumbência de ajudar a promover ali a mesma cultura que havia ajudado a estabelecer na Pixar. Na sua fala é possível perceber o quanto elementos que parecem simples, como a decoração do ambiente de trabalho, são sutis em impactar o pertencimento de cada indivíduo e, conseqüentemente, sua motivação e empenho criativo.

Aquela foi uma primeira indicação do trabalho que tínhamos pela frente. Para mim, alarmante não era a falta de objetos pessoais. Era a sensação generalizada de alienação e medo representada pela total ausência de individualidade. Parecia haver uma ênfase indevida na prevenção de erros, até mesmo em coisas pequenas, como a decoração do escritório; ninguém ousava se expor, nem cometer erros (CATMULL, 2014, p. 256).

No Google, conforme representado nas fotos reunidas na Figura 19, esta prática também faz parte da forma como seus integrantes expressam suas personalidades no ambiente. E reforçam que a aparência de “bagunça” que o lugar ganha nada mais é que um efeito colateral da expressão pessoal, e isso é visto por eles como um bom sinal.



Figura 19 – Espaços de trabalho de funcionários do Google.

Fonte: Home Designing Disponível em: www.home-designing.com/2013/02/googles-new-office-in-dublin Acesso em: janeiro de 2023.

Wheatley (2006b) caminha no mesmo sentido que Amabile (1998) e Alencar (1996) ao elencar uma série de práticas que colaboram para que a organização seja mais criativa, entre elas mobilizar a criatividade por meio de significado, que tem a intenção de entender quem são as pessoas da organização e o que atrai sua atenção. Afirma também que escutar as contribuições das pessoas, conhecer suas interpretações, suas histórias e suas prioridades no trabalho, transforma as relações. Conectada a essa ideia, ela apoia-se na verdade de que: se para a inteligência criativa se estabelecer ela precisa de novas conexões, uma forma de aumentá-la é ampliando a disponibilidade de dados diversos.

Esses dados, de acordo com Kao (1997), podem vir da tecnologia da informação, reunindo projetos, descobertas e pesquisas, ou podem vir através do encontro de pessoas com especialidades, perspectivas e interesses diferentes.

Wheatley (2006b) aponta que é preciso confiar na diversidade, pois pessoas diferentes fazem as coisas de jeitos diferentes, e isso implica o surgimento de inovações. Segundo ela, quando se dispõe a ouvir diversas interpretações, descobre-se que elas têm em comum um centro unificador e as relações melhoram. E as pessoas trabalham melhor quando têm um interesse em comum e atribuem ao trabalho um significado.

Robinson (2012) afirma que a diversidade é um recurso poderoso para as equipes e para a força de trabalho como um todo. Aposta que as equipes criativas são heterogêneas e reúnem pessoas de origens distintas: aquelas que pensam de outra maneira, com idades e sexo diferentes, ou com formações culturais e experiências profissionais distintas.

Tanto no Google quanto na Netflix e na Pixar esse aspecto surge significativamente. Schmidt e Rosenberg (2015) confirmam o que averiguamos com Amabile (1998) de que os gerentes costumam suprimir a criatividade em suas organizações, reunindo equipes homogêneas. Para os gestores do Google, a homogeneidade na força de trabalho de uma organização gera fracasso, enquanto a multiplicidade de pontos de vista é a melhor defesa contra miopia:

Poderíamos sair pela tangente do politicamente correto e afirmar que contratar uma força de trabalho plural em termos de raça, orientação sexual, necessidades especiais e qualquer outra coisa que torne as pessoas diferente é a coisa certa a se fazer (e é). No entanto, do ponto de vista estritamente corporativo, diversidade na contratação é a coisa ainda mais certa a ser feita. Pessoas com diferentes formações veem o mundo de maneira distinta. Mulheres e homens, brancos e negros, judeus e muçulmanos, católicos e protestantes, militares e civis, gays e heterossexuais, latinos e europeus, klingons e romulanos²¹, asiáticos e africanos, cadeirantes e não portadores de necessidades especiais: essas perspectivas plurais criam inspirações que não podem ser ensinadas. Quando reunimos em um ambiente de trabalho, todos se integram para gerar uma perspectiva mais ampla e inestimável. (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 128)

Catmull (2014), concorda:

²¹ Os klingons e romulanos são raças alienígenas fictícias criadas para a série televisiva Star Trek, que vivem em conflito. Os termos são usados aqui como uma analogia à expressão “gregos e troianos” da cultura *geek*. A cultura *geek*, por sua vez, se caracteriza por um estilo de vida no qual os indivíduos se interessam por tudo que está relacionado à tecnologia, gostam de filmes de ficção científica, são fanáticos por jogos eletrônicos e de tabuleiros.

Temos que aprender, vezes e vezes, que as percepções e experiências dos outros são muito diferentes das nossas. Em um ambiente criativo, essas diferenças podem ser ativos. Mas, quando não as reconhecemos e respeitamos, elas podem corroer nosso trabalho criativo em vez de enriquecê-lo (CATMULL, 2014, p. 190).

É possível perceber nas situações narradas que os modelos de mundo distorcem a visão das pessoas e podem tornar difícil para elas verem aquilo que está diante delas. Ao que parece, a imersão no trabalho e convivência sob os princípios da organização faz com que muitas vezes os trabalhadores não vejam o limite entre novas informações que chegam de fora e seus velhos e arraigados modelos mentais – eles se tornam unificados, como uma experiência só.

Quando são apanhados inadvertidamente em suas interpretações, tornam-se inflexíveis e menos capazes de lidar com os problemas que estão sendo enfrentados. Ainda, as pessoas que trabalham juntas o tempo todo ou possuem mais ou menos a mesma formação, especialidade e cenário social têm, em virtude da proximidade e do histórico comum, modelos de mundo profundamente entrelaçados entre si. Nas organizações, onde dezenas ou mesmo centenas de pessoas podem trabalhar muito próximas, esse efeito se multiplica e, rapidamente, esses modelos concorrentes e muitas vezes conflitantes conduzem a uma espécie de inércia que torna difícil a aceitação de mudanças ou a reação positiva aos desafios. O entrelaçamento de muitas visões é uma parte inevitável de qualquer cultura e, a menos que a organização tenha cautela e introduza uma cultura que tire proveito da diversidade nos grupos e encare os pontos de vista que estão sendo oferecidos como aditivos, e não competitivos, os conflitos surgidos podem manter grupos de pessoas presos às suas crenças.

Quando enfrentamos complexidade, é reconfortante poder dizer a nós mesmos que podemos descobrir e compreender todas as facetas de cada problema, desde que nos esforcemos. Mas isso é uma falácia. Para mim, a melhor abordagem é aceitar que não podemos compreender todas as facetas de um ambiente complexo e focalizar, em vez disso, técnicas para lidar com combinações de pontos de vista diferentes. Se adotarmos a atitude de que pontos de vista diferentes são aditivos, e não competitivos, seremos mais eficazes porque nossas ideias ou decisões serão afiadas e temperadas por esse discurso. Numa cultura sadia e criativa, o pessoal da produção sente-se livre para falar e trazer à luz visões diferentes que poderão ajudar a nos dar clareza (CATMULL, 2014, p. 183).

Portanto, entendemos junto com Amabile (1998) que, quando se trata de recursos do grupo de trabalho, o impacto que existem em dar devida importância ao design das equipes é bastante elevado. E na análise das obras, nas três organizações, isso se confirma. A diversidade aparece como um recurso e é representada de diversas formas: características como gênero, idade e orientação sexual; aspectos culturais das suas

origens, incluindo etnia e nacionalidade; e também características relacionadas à formação profissional, incluindo experiências anteriores, formação acadêmica e especialização – gerando interdisciplinaridade.

Um exemplo real, que retrata a sutileza do impacto da diversidade e da interdisciplinaridade está nos relatos da Pixar sobre a fundação da Universidade Pixar. A iniciativa começou com aulas de desenho para expandir a mente dos trabalhadores (independente de suas funções) e o sucesso foi tão grande que gradualmente expandiram os currículos das aulas da “universidade”. Aconteciam aulas de escultura, pintura, representação, meditação, dança, filmagem, programação de computadores, desenho, teoria das cores, balé. O que a Pixar recebia em troca não era melhora direta no desempenho do trabalho dos seus funcionários, mas o benefício da interação social. Catmull (2014) conta que o principal valor naquela atividade era o fato de que havia técnicos de iluminação aprendendo ao lado de pessoas do departamento jurídico, da contabilidade ou da segurança. No ambiente das aulas, as pessoas se sentiam livres e interagiam umas com as outras de uma forma diferente do que no ambiente de trabalho. Naquele ambiente o valor da hierarquia perdia sua validade, e assim, barreiras relacionais são quebradas.

Dando simplesmente uma desculpa para que todos trabalhassem duro lado a lado, humilhados pelo desafio de desenhar um auto retrato, programar um computador ou esculpir em argila, a Universidade Pixar mudou a cultura para melhor. Ela ensinou a todos na empresa, não importando seu cargo, a respeitar o trabalho dos colegas. E transformou todos em novos principiantes. A criatividade envolve passos em falso e imperfeições (CATMULL, 2014, p. 227).

Dessa forma, ao explorarmos as realidades das três organizações elencadas, é preciso salientar que, tão importante quanto o design de uma força de trabalho diversificada, está a necessidade de que essas organizações estabeleçam, fomentem e acreditem em uma cultura de comunicação que torne aspectos como a diversidade e a interdisciplinaridade eficientes para a criatividade.

7 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Antes de partirmos para a análise dos aspectos relacionados à comunicação do Google, da Pixar e da Netflix, é preciso esclarecer a compreensão de comunicação nas organizações na qual nos apoiamos para este estudo, na qual, primeiramente, entender que organização e comunicação são, de acordo com Silva (2008), atividades humanas básicas e complexas, que dependem da outra e se alimentam mutuamente. De acordo com o autor (2008, p.9): “A organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro, envolvendo-o numa relação dialógica”.

Para Margarida Kunsch (2010), a comunicação nas organizações, em seu âmbito complexo, faz com que seja necessário enxergá-la inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Sendo assim, é importante estabelecermos que, diante das múltiplas dimensões que a comunicação possui no universo organizacional, a compreendemos nesta análise no âmbito que envolve as relações cotidianas da socialidade organizacional, que podemos denominar como sua dimensão *orgânica*. Amorim (2015, p.106), utiliza dessa denominação e define:

A partir de sua dimensão orgânica, compreendemos a comunicação organizacional enquanto trama (in)visível que perpassa e constitui as organizações, ao mesmo tempo em que é constituída por ela. Emana das relações que ali são tecidas, humanizando-as, sendo lugar de produção de sentido, ao mesmo tempo em que é ordenadora dos sentidos da realidade organizacional.

Além dos aspectos da sua dimensão orgânica, as organizações também desenvolvem práticas, atividades, processos, projetos, programas, políticas e diretrizes que direcionam as interações comunicacionais de forma intencional, planejadas e desenvolvidas para alcançar certos objetivos institucionais e/ou mercadológicos, para estabelecer relacionamentos pontuais e/ou sistemáticos com seus interlocutores e na tentativa de constituir sua cultura.

Veras (2006) reforça que nos elementos da comunicação orgânica que se encontram (in)visíveis na teia das relações cotidianas estão os aspectos culturais da organização. Sendo que, de acordo com Geertz (1973, apud TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 2000, p. 24), por meio da cultura as pessoas “se comunicam, perpetuam-se e desenvolvem seu conhecimento sobre as atitudes em relação à vida. A

cultura é a fábrica de significados na qual os seres humanos interpretam sua experiência e orientam suas ações”.

No entanto, essas dimensões não são separadas ou acontecem paralelamente. Na complexidade das organizações, as duas estão em constante influência, os aspectos da dimensão empírica acontecem permeados pelos aspectos da dimensão orgânica. E da relação delas é que emanam os sentidos sobre a organização, as percepções dos sujeitos que com ela interagem, das mais variadas formas (AMORIM, 2015).

Por isso, precisamos recorrer ao entendimento de Morin (2005) sobre a complexidade para reforçar por que a abordagem exclusivamente empírica, reificada e naturalizada das organizações não consegue contemplar toda a multidimensionalidade dos fenômenos sociais. Então, para compreender o processo organizacional como um todo, buscamos essencialmente vislumbrá-lo a partir do pensamento complexo, que se vale da complexidade das interações, entendendo que é preciso manter o olhar atento para a compreensão social que vá muito além do que é apenas mensurável.

Os aspectos que podemos denominar de dimensão *empírica*, por serem fruto de experiências práticas visíveis, são sobre os quais temos relatos nas bibliografias. Entretanto, coube ao nosso esforço exercitar o pensamento aprofundando em nossa análise, a partir dos relatos dos autores e os trazidos pelos funcionários nas integrados às narrativas, para identificar os aspectos (in)visíveis e interpretá-los para entender seu impacto no (des)estímulo da criatividade no cotidiano das organizações.

7.1 INTERAÇÕES E RELAÇÕES

Baldissera (2018) afirma que as organizações são relações e relações são organizações. E conseqüentemente, essas relações vinculativas compreendem processos comunicacionais em que os diversos sujeitos tensionados transacionam significação e, com isso, (re)tecem permanentemente a própria organização. Para Wheatley (2006b, p.46), as relações entre as pessoas são os caminhos que levam também à inteligência do sistema. É por meio delas que a informação é criada e transformada, a identidade da organização se expande para incluir mais partes interessadas e o empreendimento se torna mais inteligente.

Quanto mais acesso as pessoas têm umas às outras, mais possibilidades há. Sem conexões, nada acontece. Organizações mantidas em equilíbrio por bem projetados mapas organizacionais tendem a morrer. Nos sistemas que se auto-organizam, todo mundo tem que ter acesso a todo mundo: para fazer

seu trabalho, as pessoas precisam ter a liberdade de alcançar qualquer lugar da organização (WHEATLEY, 2006b, p.46).

Sendo assim, identificamos que, para reagir com agilidade e eficiência, as organizações analisadas buscam permitir que todos os integrantes tenham acesso a todos os envolvidos no universo da organização. Mais do que abrir as portas, se mostra evidente a criação de situações e ambiente que estimulam que as pessoas “topem” umas com as outras, promovendo encontros e a formação de conexões não planejadas que geram novas ideias e soluções integradas. Segundo Wheatley (2006b), quando as pessoas têm acesso umas às outras, os sistemas se expandem, permitindo uma maior quantidade de possíveis associações criativas.

Como previmos em nosso embasamento teórico dessa pesquisa, prevalecem nas organizações analisadas, a fim de promover uma cultura de estímulo da criatividade, aspectos como: a valorização da comunicação livre e multilateral entre os integrantes da organização, em todos os seus níveis e funções; a liberdade de expressão; o estabelecimento de ambientes seguros e receptivos para que as pessoas se sintam confortáveis em trazer suas opiniões e dividirem informações, críticas e preocupações; a instituição de espaços e momentos de diálogo e a preocupação em fornecer locais abertos, facilitadores de encontros e trocas de ideias – que vão ao encontro das concepções de Wheatley (2006b) e Baldissera (2018).

7.1.1 Arquitetura para criatividade

Segundo Johnson (2021), as cidades e a web foram motores de inovação desse tipo porque, por razões históricas complexas, ambas são ambientes poderosamente propícios à criação, à difusão e à adoção de boas ideias. Nesses ambientes, e em outros como eles, podemos identificar características comuns que nos levam a padrões de cenários em que a criatividade é mais propensa.

Na linguagem da teoria da complexidade, esses padrões de inovação e criatividade são fractais: eles reaparecem em forma reconhecível quando ampliamos e reduzimos porções de imagens, passando de moléculas para neurônio, para pixel, para calçada. Quer estejamos olhando para as inovações da vida baseada no carbono ou para a explosão de novas ferramentas de software, tende a gravitar rumo a certos padrões recorrentes, quer sejam emergentes e auto organizativos, quer sejam deliberadamente fabricados por agentes humanos. (JOHNSON, 2021, p.20-21)

Wheatley (2006b), por exemplo, também teoriza em um contexto diferente a partir do comportamento de pequenos seres colaborativos:

Um exemplo surpreendente de comportamento complexo e coordenado que dispensa líderes ou planos é o dos cupins construtores de torres. Na África e na Austrália, esses cupins constroem torres altas e intrincadas: são as maiores estruturas da terra, proporcionalmente ao tamanho dos construtores. São maravilhas de engenharia, cheias de câmaras, túneis e arcos, além de recursos para umidificar e condicionar o ar. Os cupins realizam esse feito segundo uma bizarra descrição de cargo. Eles se movimentam à vontade, batem uns nos outros e reagem. Observam o que os outros estão fazendo e coordenam a própria atividade segundo essa informação. Sem projetos nem engenheiros, seus arcos se encontram no meio (WHEATLEY, 2006b, p. 42).

Ao enxergarmos nas organizações as condições que as auto-organizam, os indivíduos são focalizados de maneira semelhante: os membros estabelecem conexões entre si e cada um determina o próprio comportamento com base no propósito coletivo e em informações sobre o que seus vizinhos estão fazendo. Fornecer condições para que isso aconteça permite que a organização tenha acesso à própria inteligência e se adapte de acordo com as necessidades.

Durante muito tempo, a concepção tradicional dos espaços de atuação esteve enraizada no modelo de trabalho do século 19. Quando a ênfase migra para o processamento eficiente das tarefas, as principais considerações do ambiente profissional passam a ser a produtividade, o aproveitamento máximo e a uniformidade. Dificilmente esses ambientes são os mais adequados para estimular a criatividade (ROBINSON, 2012).

De acordo com Fischer (2010), as regras impostas por meio dos ambientes evidenciam também a relação entre a organização do espaço e a comunicação. A maneira como o espaço organizacional se configura tem a capacidade de orientar a comunicação humana, ao impor vias de circulação ou desfazer barreiras e aproximar pessoas, ao disponibilizar possibilidades formais de comunicação ou, em decorrência de sua ausência ou pelo seu mau gerenciamento, estimular os informais. Segundo Hastings (2020), quando há oportunidade de diálogo, é provável que se escute assuntos importantes acontecerem pelos corredores.

Schmidt e Rosenberg (2015) relatam que no Google os escritórios são projetados para maximizar a energia e a interação, evitando o isolamento e a ideia de status. Para os autores, o desenho tradicional de um escritório, com cubículos e salas individuais, é concebido para manter um estado invariável de quietude. E o que se quer em um ambiente que estimula a criatividade é o oposto: o estado invariável de ser altamente interativo, com “escritórios amontoados e barulhentos, cheios de energia frenética”, segundo eles.

Fica claro que para o Google é muito importante que suas pessoas atuem integradamente, incentivados a trabalharem e até comerem e viverem juntas. Na concepção do Google isso também inclui misturar diferentes áreas e funções. A organização acredita que a proximidade faz com que cada um tenha mais conhecimento sobre as áreas uns do outros, sobre os produtos com os quais trabalham e suas respectivas etapas, contribuindo umas com as outras. Na metáfora de Whealthey (2006), mais cupins de habilidades diferentes se esbarram e trocam informações para seguir a construção.

Os encontros constantes permitem uma colisão maior de ideias e facilita a troca de informações de forma ágil e muitas vezes instantânea. Quanto maior o número de possíveis associações, maior é o campo para o florescimento criativo. De acordo com Robinson (2012), a criatividade depende das relações e é movida mais pela colaboração do que por esforços individuais.

Todos nós estamos inseridos em “teias de significados” e não podemos evitar receber fortes influências das ideias alheias. O conhecimento cultural é uma rede complexa, da qual conhecemos apenas um trecho relativamente pequeno (ROBINSON, 2012, p. 201).

À vista disso, Robinson (2012) reforça que a criatividade de uma cultura depende da abertura dessas redes e da facilidade de acesso ao conhecimento do outro: “A criatividade depende dessas conexões e, com grande frequência, é movida pela colaboração tanto quanto (ou talvez até mais) do que pelos esforços individuais (ROBINSON, 2012, p. 202)”. Para o autor, ainda, *insights* criativos muitas vezes decorrem de conexões incomuns, como novas analogias entre ideias não relacionadas previamente e isso é favorecido quando se criam ambientes em que essas possibilidades sejam combinadas.

Portanto, é notável que muito da intenção do Google nos seus esforços está a interdisciplinaridade, que permite a elaboração de uma visão mais ampla a respeito das temáticas:

No século da Internet, a tarefa de um gerente de produto é trabalhar junto com as pessoas que projetam, executam e desenvolvem coisas para criar produtos excelentes. Parte disso envolve o trabalho administrativo tradicional de determinar o ciclo de vida do produto, definir suas etapas, representar a voz do consumidor e comunica à equipe e aos gestores. No entanto, os gerentes de produto criativos inteligentes precisam, acima de tudo, ter inspirações técnicas que tornem os produtos ainda melhores. Elas resultam do conhecimento sobre como as pessoas usam os produtos (e como esses padrões mudarão à medida que a tecnologia avançar), da compreensão a análise de dados, da observação das tendências da tecnologia e da previsão de como elas afetarão a indústria. Para fazer isso bem, gerentes de produto

precisam trabalhar, comer, e viver com os engenheiros (ou químicos, biólogos, designers ou quaisquer que sejam os tipos de criativos inteligentes que a empresa emprega para projetar e desenvolver produtos) (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.54).

A fim de melhor compreendermos como de fato são esses ambientes, julgamos necessário para esta pesquisa complementarmos a análise com a busca por fontes visuais dos ambientes das organizações caracterizadas nas bibliografias. Para isso, percorremos sites de arquitetura e reportagens que apresentassem retratos dos ambientes descritos.

No caso do Google, é visível em todas as suas sedes a disposição de ambientes que favorecem os encontros e a informalidade. Existem algumas salas isoladas, que inclusive são mencionadas por Schmidt e Rosenberg (2015) como essenciais para refúgios do pensamento, mas a maioria dos ambientes reúne diversas pessoas em grandes salas sem paredes ou divisórias altas. A arquitetura dos interiores também é visualmente divertida e colorida, uma estética que, segundo seus gestores, busca transmitir inspiração e o clima amigável e espontâneo da organização. Os ambientes também combinam a cultura e identidade organizacional com símbolos típicos do país em que se encontram, valorizando sua identidade (Figura 20):

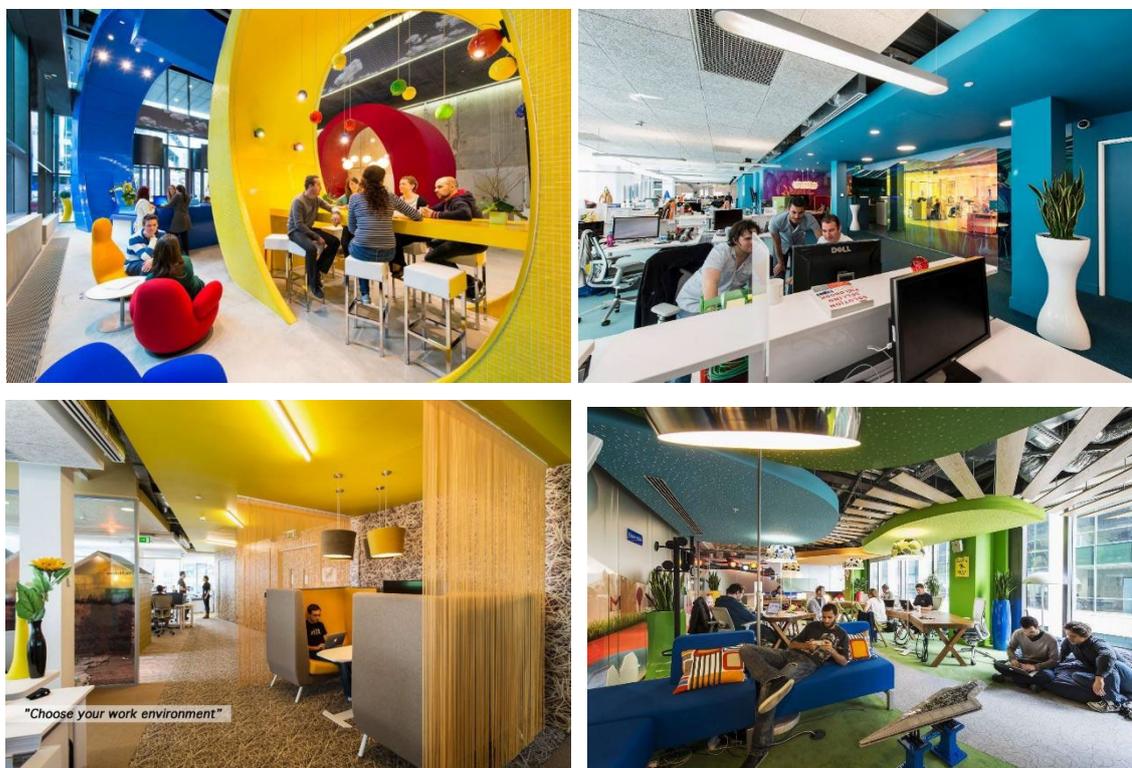


Figura 20 – Instalações da sede do Google, em Dublin.

Fonte: Home Designing Disponível em: <http://www.home-designing.com/2013/02/googles-new-office-in-dublin> Acesso em: janeiro de 2023.

Catmull (2014) também conversa no mesmo sentido e exalta o design do prédio da Pixar, desenhado pelo próprio Steve Jobs, que modelou o ambiente de trabalho de forma que beneficiasse a criatividade de seus integrantes. Segundo Catmull (2014), Steve acreditava muito no poder da “mistura acidental” de pessoas e que a criatividade não era um empreendimento solitário.

Steve Jobs dirigiu todos os detalhes da construção do edifício da Pixar, das pontes em arco no átrio central até as poltronas das salas de projeção. Segundo Catmull (2014), ele não queria barreiras e por isso a maioria dos ambientes são abertos e convidativos. Desenhou uma entrada única para o edifício, para que todos se vissem ao entrar, e diversos ambientes foram projetados para que resultassem em um tráfego cruzado em que as pessoas se encontrassem sem querer o dia inteiro. Por isso o prédio ganhou uma configuração horizontalizada, visível na Figura 21, que mostra uma vista frontal da fachada do prédio, fornecendo um melhor fluxo de comunicação e aumentando a possibilidade de encontros casuais.



Figura 21 – Vistas do *Steve Jobs Building*, na sede da Pixar

Fonte: Office Snapshots. Disponível em: <https://officesnapshots.com/2012/07/16/pixar-headquarters-and-the-legacy-of-steve-jobs/> Acesso em: janeiro de 2023.

As decorações são simples em termos de design arquitetônico e utilizam principalmente a ostentação dos personagens e quadros com pôster e cenas de seus filmes para compor os ambientes, o que colabora para imersão dos seus funcionários no universo da Pixar o tempo todo, representando a cultura da organização e valorizando as conquistas das equipes com as premiações alcançadas (Figura 22).

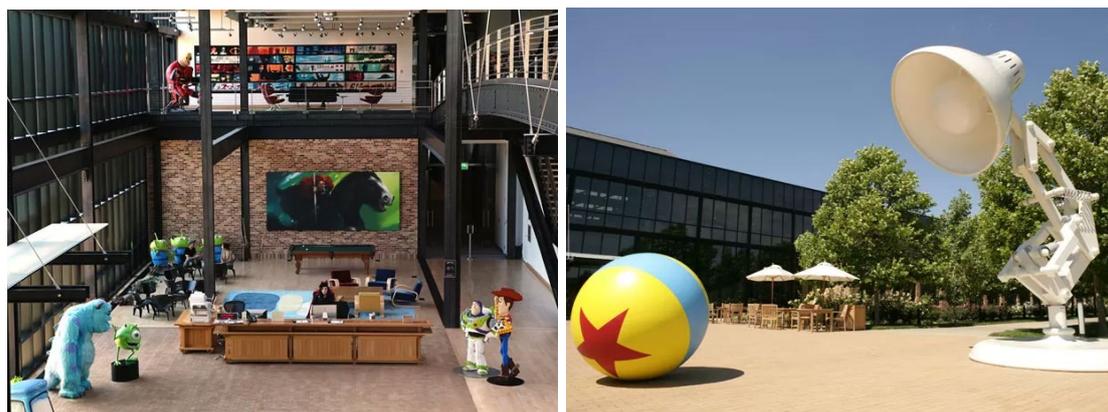


Figura 22 – Entrada externa e recepção da Pixar

Fonte: Office Sanpshots. Disponível em: <https://officesnapshots.com/2012/07/16/pixar-headquarters-and-the-legacy-of-steve-jobs/> Acesso em: janeiro de 2023.

Em 2006, quando a Walt Disney Co. comprou a Pixar, a intenção era abastecer os estúdios de animação da companhia com a mesma cultura criativa da Pixar, que estava em um ritmo acelerado de produção de sucessos. Catmull e John Lasseter assumiram a gestão do estúdio na época e relatam que o projeto do edifício das equipes da Disney refletia diretamente o problema relatado pela sua gestão. Segundo Catmull (2014), a sensação que eles tiveram ali era de alienação do seu pessoal. O layout do espaço impedia a colaboração e a troca de ideias que, para os gestores da Pixar, era fundamental para o trabalho criativo, e o fato de os funcionários estarem espalhados por quatro andares dificultava que se encontrassem. Nos dois andares inferiores, que pareciam calabouços, com poucas janelas e baixa iluminação natural, não promoviam de nenhuma forma a criatividade e a inspiração, pelo contrário, causavam sufocação e isolamento. No último andar, o dos executivos, tinham um portal imponente que desencorajava a entrada – criando uma sensação de condomínio fechado. Eles relatam as mudanças que fizeram ao assumirem a gestão do estúdio:

Em vez de um portal separando “nós” dos “outros”, instalamos um tapete cujos painéis de cores brilhantes, como pistas de uma estrada, guiavam as pessoas até nossas salas, e não para longe delas. Demolimos várias paredes

para criar um local central de reunião diante de nossas portas, completo, com café e lanchonete. Essas mudanças podem parecer simbólicas ou mesmo superficiais, mas as mensagens que elas enviaram prepararam o cenário para algumas mudanças organizacionais importantes. (CATMULL, 2014, p. 258)

Na Netflix, os espaços de trabalho abertos também são valorizados a fim de promover a comunicação e colocar em prática outros valores e aspectos comportamentais que são esperados pelas lideranças, como *feedback* constante, compartilhamento de informações e liberdade em relação à forma de trabalho dos seus funcionários.

Não se trata apenas de escritórios. Qualquer área fechada simboliza coisas ocultas e significa que não confiamos uns nos outros. Em uma das minhas primeiras viagens aos nossos escritórios em Singapura, vi que nossos funcionários recebiam armários com cadeados nos quais podiam trancar suas coisas quando saíam à noite. Insisti que nos livrássemos das fechaduras (HASTINGS, 2020, p.139).

Os espaços organizacionais da Netflix, assim como no Google, são compostos por uma arquitetura contemporânea que permite a movimentação livre dos indivíduos. Nas imagens que encontramos, raramente os funcionários são vistos em áreas de trabalho individuais, mais frequentemente estão em ambientes compartilhados, mesmo que trabalhando sozinhos. Assim como na Pixar, os ambientes ostentam imagens das produções (séries, filmes, animações do catálogo ou produzidas pela própria Netflix) e também os prêmios ganhados por elas. O ambiente possui uma iluminação clara e, geralmente, natural – elementos visíveis nas imagens da Figura 23.



Figura 23 – Instalações da Netflix na Califórnia

Fonte: Office Inspiration. Disponível em: https://www.officeinspiration.com/en/offices/netflix_los-gatos/
Acesso em: janeiro de 2023

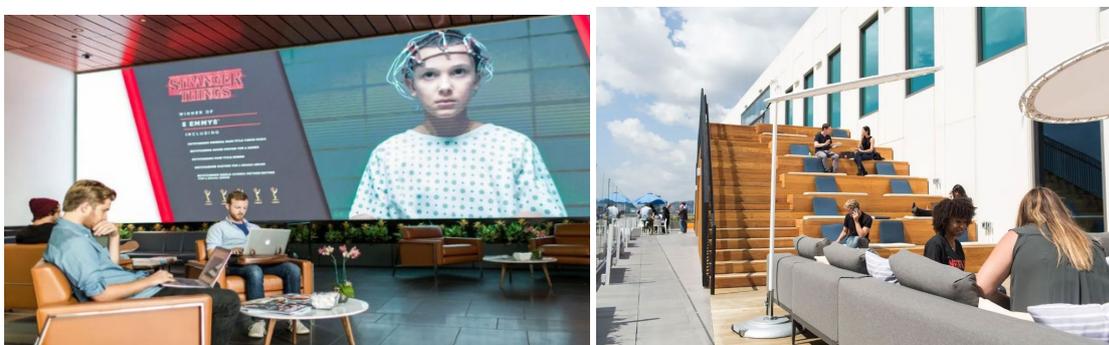


Figura 24 – Áreas comuns internas e externas da Netflix, na Califórnia

Fonte: Architectural Digest Disponível em: <https://www.architecturaldigest.in/content/netflix-office-tour-los-angeles-hollywood/> Acesso em: janeiro de 2023.

Os espaços organizacionais, além de poderem ser avaliados a partir de seus aspectos físicos e de sua usabilidade real, também podem ser compreendidos a partir da Psicologia Ambiental e são repletos de sentidos. Cada detalhe de uma organização tende a revelar significações acerca das intenções e valores daqueles que os construíram, os habitam e os lideram. Também revelam de forma tangível aspectos de sua cultura e geram expectativas sobre quem são seus sujeitos, assim como o comportamento que se espera deles (CARVALHO, 2011).

Para Robinson (2012), o ambiente físico é uma poderosa concretização da cultura de uma organização. A proporção e a distribuição dos locais de trabalho, a configuração dos móveis e equipamentos, a qualidade de iluminação, os acessórios e até as cores contribuem para criar ambientes que podem estimular ou inibir a criatividade.

Segundo Amorim (2015, p. 55), isso nos mostra o quanto os ambientes, em suas tramas (in)visíveis refletidas em sua materialidade, como em sua estrutura física e na organização dos seus espaços, situam a pessoa social, cultural e economicamente, exatamente por estarem inseparavelmente relacionados aos sistemas social, econômico, político e cultural nos quais se encontram.

O espaço organizacional também é um “sistema de atribuição de lugares que consiste em repartir categorias de indivíduos em locais definidos, segundo uma escala social rigorosa” (FISCHER, 2010, p. 90), ou seja, a organização utiliza mecanismos para designar cada trabalhador a seu campo de inserção, os lugares a que tem acesso, os que lhe são de alguma forma obrigatórios e até os que lhe são, formalmente ou psicologicamente, proibidos.

De acordo com Amorim (2015), grande parte dos espaços organizacionais é pensado em torno desses princípios, que consistem em fixar cada pessoa em um determinado lugar, segundo suas atribuições e importância no contexto organizacional:

Essa designação se dá a partir de outro aspecto essencial das estruturas sociais: o sistema hierárquico que, por sua vez, também determina aspectos do ambiente físico das organizações, como tamanho da sala, sua posição na estrutura edificada, os objetos decorativos, o estilo dos móveis, e também são os fatores hierárquicos que autorizam mais ou menos o sujeito a transitar livremente pela organização. O sistema hierárquico está implícito nos tipos de arrumação que buscam tornar visíveis os que têm de executar tarefas. O princípio da visibilidade nos espaços está ligado à necessidade de dominação inerente à organização do trabalho (AMORIM, 2015, p.56).

Os espaços que podemos observar no Google, na Pixar e na Netflix: abertos, livres de paredes, divisórias ou qualquer tipo de separação têm o intuito de favorecer a

comunicação e aproximar as relações entre os trabalhadores. O princípio dessa organização do espaço baseia-se em uma ideia de comunicação, abertura e aparente desaparecimento dos níveis hierárquicos.

Essa concepção de modelo de escritório mostra como os componentes de um tipo de arrumação são objetos de um código simbólico que valoriza, por exemplo, tudo aquilo que se aproxima da eliminação de obstáculos ou de fronteiras físicas, como equivalentes culturais de um ambiente positivo no qual o espaço aberto tem a conotação de lugar apropriado para um melhor desempenho. Como vemos, a condição do próprio espaço funcional é determinada pela presença de elementos culturais que tendem a apresentá-lo como funcional (FISCHER, 2010, p. 93)

É possível perceber então que a configuração dos espaços das organizações não está apenas ligada às características das atividades do trabalho, ao deixarem transparecer seus valores, sua cultura e elementos que compõem as suas identidades organizacionais. Por conseguinte, a organização dos espaços pode significar uma maior e/ou menor abertura à comunicação, e determinam, em maior e/ou menor grau, os relacionamentos, as condutas, os acessos, as possibilidades de circulação das pessoas, sinalizam as relações de poder, os níveis hierárquicos e também materializam a história, memória, cultura, valores e o próprio modelo de gestão da organização.

Segundo Schmidt e Rosenberg (2015), a mistura originada ao “aglomerar” as pessoas é combustível para a criatividade. Portanto, utilizam o conceito de “manter todo mundo apinhado” como um elemento essencial. Segundo eles: “Quando, com uma simples esticada de braço, você pode tocar o ombro do seu colega de trabalho, não há nada no caminho da comunicação e do fluxo de ideias entre vocês” (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.53).

Lembrando que, segundo Morin (2001, p.35): a dialógica cultural favorece o calor cultural que a favorece. Ou seja, o agrupamento da pluralidade, das trocas, dos diálogos, constituem uma alta complexidade cultural. E em consequência, faz-se possível o aproveitamento de uma enorme diversidade de ideias diferentes que se encontram e se tornam complementares.

Entretanto, não podemos limitar a ocorrência da comunicação e a interação entre os indivíduos apenas a facilitação física do processo. De acordo com Amabile (1998), quando se trata do recurso do espaço físico é de sabedoria convencional que as equipes criativas precisam de escritórios abertos e confortáveis. Segundo ela, essa atmosfera não prejudicará a criatividade e pode até ajudar, mas não deve sobrepor-se a outras iniciativas

gerenciais que influenciam a criatividade: “De fato, um problema que vemos repetidamente é que os gerentes prestam atenção na criação do espaço físico “certo” em detrimento de ações de maior impacto (AMABILE, 1998, n.p).

Por vezes, em organizações em que a comunicação é verticalizada, nem todos têm direito à fala e os que a possuem a utilizam no imperativo. Nessas situações os diálogos são raros ou então quase inexistentes. Seus espaços costumam não favorecer a comunicação entre as pessoas e tampouco as relações entre elas. O período de trabalho é dedicado exclusivamente à produção, preferencialmente ininterrupta, suprimindo o potencial criativo de seus indivíduos. Entretanto, o que podemos observar nas organizações analisadas é que seus ambientes organizacionais possibilitam a construção de vínculos e espaços de interação, fazendo com que a dimensão humana de cada uma delas seja considerada relevante para a gestão, criando um clima favorável para a cooperação e coabitação, aspectos que prevalecem para a instalação de uma cultura de criatividade.

7.2 COMUNICAÇÃO HORIZONTAL

Durante uma passagem da narrativa, Catmull (2014) conta sobre uma grande mesa que havia em uma das principais salas de reunião na Pixar. Ele descreve-a como “longa e estreita, como aquelas que se vê numa comédia a respeito de um casal velho e rico que se senta para jantar com uma pessoa em cada extremo e eles precisam gritar para conversar”. Segundo ele, aquela mesa simbolizava tudo que ele acreditava haver de errado com a comunicação em uma organização:

Fazíamos reuniões regulares a respeito de nossos filmes em torno daquela mesa – trinta pessoas ao longo de duas longas fileiras, em geral com mais pessoas sentadas ao longo das paredes –, e todos ficavam tão espalhados que a comunicação era difícil. Para os infelizes sentados nos extremos, as ideias não fluíam porque era quase impossível fazer contato visual sem esticar o pescoço. Além disso, como era importante que o diretor e o produtor dos filmes em questão conseguissem ouvir o que todos estavam dizendo, eles tinham que ficar no centro da mesa. O mesmo se dava com os líderes criativos da Pixar: John Lasseter, diretor criativo, e eu, além de um punhado de nossos mais experientes diretores, produtores e escritores. Para garantir que essas pessoas sempre ficassem juntas, alguém começou a colocar cartões na mesa. Parecia que estávamos em um jantar formal (CATMULL, 2014, P. 19)

Em sua fala e na forma como ele escolhe descrever o impacto do significado daquele móvel na cultura que almejava incentivar, fica perceptível a preocupação com, além da funcionalidade literal daquele suporte físico, a simbologia que ela transmitia no

dia a dia de trabalho entre os que integravam as reuniões. Uma simples mesa é, naquela condição, carregada de sentidos: simbolizava um sistema hierárquico que diminuía o espaço de fala dos indivíduos ocupantes de cargos mais distantes do centro da conversa, fazendo até com que a sua participação parecesse intrusiva.

Catmull (2014) comenta sobre a gravidade da hierarquia prevalecer, podendo prejudicar a organização em diversos níveis, e considera que o impacto da promoção de uma comunicação aberta é imensurável, pois enxerga que todos devem ser responsáveis pela geração de ideias criativas na organização, mas que para isso devem perceber esse espaço. Ele relata a história do estatístico W. Edwards Deming, que ficou conhecido por criar, enquanto trabalhava na reconstrução do Japão em 1951, técnicas de melhoramento da produtividade e qualidade nas fábricas. De acordo com as ideias de Deming, a responsabilidade para encontrar e corrigir problemas deveria estar com qualquer funcionário, do mais alto gerente ao operário da linha de produção. Caso qualquer um, de qualquer nível, identificasse um problema no processo de produção, deveria ser encorajado a parar a linha de montagem. Os trabalhadores não só podiam sugerir mudanças e comunicar problemas como eram incentivados a isso, despertando o sentimento de valorização individual, satisfação e orgulho.

Iluminar o caminho da atuação a partir de uma abordagem como essa demonstra a intenção em dar prioridade e responsabilidade às pessoas mais envolvidas nas suas funções. Valorizando a crença de que as melhores pessoas para tomar decisões em relação àquele tópico são aquelas diretamente envolvidas nele. Esse processo exige o estabelecimento de uma atmosfera de liberdade de expressão, respeito e valorização da contribuição de cada um e de abertura a mudanças – aspectos que estimulam o desenvolvimento da capacidade criativa dos indivíduos, pois, ao saberem que têm espaço para contribuir, mantêm suas mentes atentas para possíveis contribuições. Se as normas e práticas da organização não permitirem a colaboração ativa dos seus funcionários, a comunicação for verticalizada e o espaço de fala for inacessível, as pessoas não se sentirão confortáveis em suas colocações e a criatividade será suprimida, uma vez que dificilmente o indivíduo estará propenso a elaborar sobre sua função (ALENCAR, 1996; AMABILE 1998). Aspectos como esses podem estar encobertos por sutilezas culturais que enredam a organização. Geertz (1989) coloca que pequenos gestos, hábitos e termos que constituem a cultura de uma organização podem colaborar ou prejudicar o estabelecimento das relações. O diálogo, sendo a base da rede que tece uma organização, é repleto deles. Signos e expressões próprios da organização, que estabelecem sua cultura.

São notáveis os esforços das três organizações para que cargos e hierarquias percam seus significados, com o objetivo de maximizar a comunicação nas suas organizações. Mas é comum que, como em situações como essa a respeito da mesa na sala de reuniões, isso involuntariamente permita uma mensagem diferente, criando obstáculos que desencorajam a participação das pessoas.

Tanto na Pixar como na Netflix fica evidente que a horizontalidade da comunicação é um exercício diário do cotidiano das organizações. Para estabelecer uma comunicação orgânica entre os indivíduos é preciso praticar e aperfeiçoar a abertura de todos constantemente. Algumas práticas são relatadas para auxiliar nesse sentido, como a própria linguagem falada pela disposição dos ambientes em que as pessoas estão inseridas; a informalidade e aproximação entre as pessoas, principalmente de níveis hierárquicos diferentes; a disponibilidade para conversas com escuta ativa; saber lidar com críticas e também *feedbacks* sinceros. O exercício diário desses elementos pode apoiar na constituição de um ambiente que favorece a criatividade.

Duas práticas se destacaram na exploração das bibliografias como forma de abrir diálogos genuínos entre as pessoas: estabelecer objetivos claros e comuns e determinar um momento específico dedicado ao debate, permitindo que todos possam participar e, acima de tudo, sentirem-se ouvidos e cooperantes com a tarefa. O senso de importância faz com que os indivíduos se sintam confortáveis e demonstra que a organização tem interesse em ouvi-los, abrindo portas para diálogos futuros.

A primeira é narrada sobre a Pixar, chamada de “Dia de Observações”. Na intenção de colocar em prática um dos princípios centrais de sua cultura de que boas ideias podem vir de todas as partes e que, por isso, todos devem sentir-se à vontade para falar, esse dia se resumia no exercício de diversas atividades, miscigenando grupos de trabalho para discutirem e produzirem soluções juntos para aprimorar e otimizar o trabalho da Pixar.

Entre as etapas dessa prática estavam: a implementação de uma caixa de sugestões eletrônica, em que os funcionários podiam apresentar tópicos para discussão que achassem úteis para tornar a Pixar mais inovadora e eficiente – na ocasião narrada, muitos departamentos criaram seus próprios fóruns para debater quais eram as verdadeiras questões centrais na Pixar; o segundo passo envolvia revisar as sugestões recebidas (cerca de quatro mil e-mails na ocasião descrita) e descartar aquelas que pareciam reclamações gerais, preferindo aquelas que se conectavam diretamente à resolução dos problemas levantados inicialmente. Nesta preparação para o Dia de Observação, eles juntaram as sugestões que eram semelhantes e chegaram a 293

tópicos para discussão. Como o número ainda era elevado para um único dia, reduziram para 120 tópicos, organizados em categorias amplas como: treinamento, cultura, compartilhamento de recursos, ferramentas e tecnologia e fluxos de trabalho. Depois, foram estabelecidas sessões de acordo com uma pesquisa de interesse dos funcionários sobre cada tópico. E finalmente cada um pode determinar suas programações, inscrevendo-se para as sessões que lhes interessassem mais.

Por fim, o Dia de Observações na Pixar envolveu quase todos os funcionários, aproximadamente 1.059 pessoas, que debateram 106 tópicos em 171 sessões gerenciadas por 138 facilitadores em 66 espaços em três edifícios. Com todos reunidos no átrio do edifício Steve Jobs, Catmull (2014) relata sobre aquele dia e como se sentiu ao final:

Eu sabia que as coisas estavam indo bem pelas expressões faciais de nossos colegas quando se apressavam de uma sessão para outra. Elas estavam brilhando. No final do dia, quando toda a empresa se reuniu lá fora para cerveja, cachorros-quentes e algumas análises, notei que algumas pessoas de diferentes departamentos continuavam a discutir aquilo que haviam começado lá dentro. A energia em todo o lugar era intensa. Aquela era a Pixar que eles queriam, que nós queríamos (CATMULL, 2014, p.292).

Segundo Catmull (2014), os funcionários também se sentiram bastante satisfeitos por serem ouvidos e também por poderem receber pontos de vista completamente novos e aprender a partir dos desafios de outros departamentos.

No mesmo sentido, em uma prática realizada na Netflix em uma reunião trimestral de negócios, foram colocados os quatrocentos funcionários de todos os níveis em sessenta mesas redondas, divididos em grupos de seis ou sete. Eles receberam um pequeno cartão com uma pergunta para ser debatida, um exemplo de uma delas foi “Devemos gastar mais dinheiro, menos dinheiro ou nenhum dinheiro em conteúdo infantil?”

Segundo os relatos de Hastings (2020), houve um “tsunami de apoio ao investimento em conteúdo infantil”, o qual, para a gestão, não deveria ser foco de investimento na Netflix. Na ocasião, uma diretora, que também era mãe, subiu ao palco e declarou que antes de trabalhar na Netflix, assinava a plataforma de *streaming* apenas para que a filha pudesse assistir a um desenho específico. E segundo ela, atualmente, pais e mães costumam se preocupar com o que os filhos assistem, mais do que com eles mesmos. Na sequência, a declaração desta funcionária estimulou que outro pai anunciasse que, assim como ela, antes de estar na Netflix como funcionário, assinava o serviço apenas porque podia confiar nos conteúdos que estavam ali para seus filhos: “Na

Netflix, não há anúncios como na TV e nenhum perigoso poço sem fundo para meu filho cair, como no YouTube”. Um após o outro, os funcionários foram se complementando e trazendo justificativas para dizer que consideravam os programas infantis essenciais para a base de clientes. E em seis meses a Netflix contratou um novo vice-presidente de programação infantil.

Atividades desse tipo possuem mais do que impactos tangíveis para a busca de soluções para problemas corporativos. Elas são instrumentos que geram pertencimento aos indivíduos da organização a partir do momento que lhes oferece espaço de fala, valoriza essa contribuição e ainda permite que eles compartilhem, troquem e aprendam com outros integrantes do mesmo sistema. Como aprendemos com Wheatley (2006b), esse exercício expande o sistema e cria vínculos entre relações que fortalecem a energia criadora do grupo.

Conforme já foi inserido nesta análise por sua qualidade colaborativa, por derrubar barreiras hierárquicas e por colocar indivíduos de diferentes especialidades e níveis em momentos de conversas diretas, o Banco de Cérebros da Pixar é um dos seus mecanismos vitais.

Sua premissa é simples: junte numa sala pessoas inteligentes e apaixonadas, encarregue-as de identificar e solucionar problemas, e as encoraje a ser sinceras umas com as outras. De certa forma, as pessoas forçadas a ser honestas sentem-se mais livres quando perguntadas a respeito da sua sinceridade; elas podem optar por ser ou não ser sinceras e, quando optam por sê-lo, isso tende a ser genuíno (CATMULL, 2014, p. 100).

Pelas dinâmicas descritas, ele não se difere de qualquer outro grupo de pessoas reunidas para discutirem sobre um projeto. Entretanto, ao que nos é possível perceber, a prática ganhou ao longo do tempo na organização um significado cultural importante. Segundo Catmull (2014), ele nasceu de forma orgânica, a partir da prática do diálogo e do compartilhamento do que todos estão fazendo, uma característica importante da cultura da Pixar. Um filme, assim como qualquer projeto, exigia da equipe saber o que cada parte estava desenvolvendo, principalmente por estarem, durante a produção do primeiro Toy Story, produzindo-o e testando pela primeira vez a tecnologia que eles mesmos desenvolveram. Cada segundo de cena envolvia pensar na riqueza da história, no movimento do personagem e como a ferramenta de animação por computador resolveria aquilo. A sinergia da pequena equipe da época precisava ser muito precisa e colaborativa. Cada integrante era cúmplice do trabalho do outro.

Quando a sequência de Toy Story 2 teve problemas e precisou que as equipes se reunissem para “consertá-lo”, conforme relata Catmull (2014), foi quando o Banco entrou

para o vocabulário da Pixar como um termo oficial. A principal característica a se saber ao participar do Banco de Cérebros é que nada deve ser levado para o nível pessoal, as pessoas reunidas ali estão dirigidas à solução do problema de forma construtiva. Egos devem ser deixados do lado de fora, enquanto a humildade, a abertura e a generosidade devem estar sempre presentes:

Eles discutiam – algumas vezes de forma acalorada –, mas sempre a respeito do projeto. Não eram motivadas por coisas, como receber crédito por uma ideia, agradar aos supervisores, vencer uma argumentação só para dizer que o fez – que com tanta frequência espreitam sob a superfície das interações ligadas ao trabalho. Os membros se viam como pares (CATMULL, 2014, p.102).

Para estabelecer esse comportamento, alguns elementos foram sendo aprimorados ao longo dos anos, a partir das experiências que foram sendo vividas. Entre eles estão: incluir uma grande variedade de pessoas – diretores, escritores, engenheiros – e manter claro o objetivo central da conversa, por exemplo, avaliar o trecho do filme que está sendo desenvolvido (o dono do projeto pode apresentar já trazendo alguma dificuldade ou só colocar a exibição em teste, ouvindo a percepção dos colegas de diferentes áreas); além de dar espaço de fala para todos, ou seja, estagiários são incentivados a opinarem sobre trabalhos que estão sendo expostos por um diretor, por exemplo.

Todavia, existe um condicionamento social natural das pessoas que desencoraja contar a verdade àqueles que são vistos como ocupantes de posições mais elevadas. Catmull (2014) exemplifica:

Imaginemos que você acabou de entrar numa reunião do Banco de Cérebros pela primeira vez e sentou-se numa sala cheia de pessoas inteligentes e experientes para discutir um filme que acabou de ser exibido. Há muitas boas razões para ter cuidado a respeito do que você vai dizer, certo? Você quer ser educado, quer respeitar os outros e não quer se embaraçar ou dar a entender que tem todas as respostas. Antes de falar, por mais seguro que esteja, você irá se perguntar: Essa ideia é boa ou estúpida? Quantas vezes irão permitir que eu diga algo estúpido antes de os outros começarem a duvidar de mim? Posso dizer ao diretor que seu protagonista é desagradável, improvável, ou que seu segundo ato é incompreensível? Não é que você queira ser desonesto ou se omitir perante os outros. Nesse ponto, você nem está pensando a respeito de sinceridade, mas sim de não parecer um idiota (CATMULL, 2014, p. 103).

Na mesma linha, Meyer retrata uma situação hipotética para exemplificar a cultura da Netflix, questionando o quanto as pessoas pensam em perguntas como “Devo dizer alguma coisa?”, quando escutam algo com a qual não concordam em uma reunião de trabalho:

Você nem sempre fica calado, mas muitas vezes fica – e, nesse caso é provável que seja por um destes motivos: você acha que sua opinião não será apoiada; você não quer ser visto como “difícil”; você não quer entrar em uma discussão desagradável; você não quer arriscar aborrecer ou irritar os colegas; você tem receio de “não fazer parte da equipe”. Mas se você trabalha na Netflix, provavelmente você falará (MEYER *in* HASTINGS, 2020, p.43).

No Google, Schmidt e Rosenberg (2015) brincam com a expressão *Hippos*, em inglês significa hipopótamos, e lembram que eles são os animais mais perigosos do mundo. Entretanto, os *hippos* aos quais eles se referem são os “*Highest-paid Persons’s Opinion*” (opinião da pessoa com o maior salário). Segundo os gestores, no Google, em termos de qualidade de decisões o salário é irrelevante, e a experiência só tem valor se usada para embasar um argumento vencedor. O que importa deve ser a qualidade das ideias, não quem as sugeriu.

Criar uma meritocracia requer a mesma participação tanto da parte do *hippo*, que poderia reinar por decreto, quanto do corajoso criativo inteligente, que arrisca ser atropelado ao defender a qualidade e o mérito (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 57).

A única maneira para adquirir a compreensão dos fatos, questões e nuances para resolver problemas e colaborar de forma efetiva é informando-se total e abertamente. Contudo, por mais valiosa que seja a informação vinda da honestidade e por mais que as pessoas proclamem sua importância, é compreendido que os temores e instintos de autopreservação muitas vezes levam os indivíduos a ficarem calados. No entanto, a liberdade de expressão e a sinceridade, tanto para os gestores da Pixar como para a Netflix e para o Google, é crucial para o processo criativo e por isso precisam ser incentivadas. Dessa forma, para que as pessoas se sintam mais à vontade com a sinceridade durante as conversas, a compreensão que se faz necessária é a de que a criatividade é um processo. Um processo que, conforme exploramos anteriormente, é um trabalho de bricolagem, fabricado a partir de detritos. Juntamos as ideias que herdamos com as que nos deparamos e as ajustamos numa nova forma. Envolve mergulhar e trabalhar duro, desenvolvendo-as da melhor maneira possível, sempre avaliando, ao longo do caminho, quais são as melhores e por quê. É preciso entender a criatividade não apenas como a concepção da ideia, mas também o foco e o empenho colocado sobre ela. (JOHNSON, 2021; ROBINSON, 2019).

Catmull (2014) coloca que “para criar, é preciso internalizar e quase tornar-se o projeto por algum tempo, e essa quase fusão com ele é parte essencial da sua emergência”. E a contribuição de outras pessoas provoca a mente que está imersa em uma ideia e provoca novas conexões. Entender que as pessoas estão ali como parte do

processo, dispostas a colaborar com o objetivo final, permite com que tenhamos diálogos mais genuínos.

7.2.1 Sinceridade

Na Netflix, existe um elemento cultural que envolve o estímulo constante do fornecimento de *feedbacks*. A palavra *feedback* corresponde à resposta dada a um estímulo como uma maneira de avaliá-lo. No ambiente interno de uma organização, diz respeito às avaliações de desempenho realizadas com a equipe ou um indivíduo, tanto a respeito do que se espera, quanto com o intuito de crítica construtiva sobre o que já foi feito. Poderíamos inclusive chamá-lo de conversas de desenvolvimento se a intenção for desmistificar a expressão e compreendê-la melhor. Hastings (2020) manifesta que os *feedbacks* transparentes ajudaram muito a Netflix a elevar o seu desempenho: “Comecei a incentivar todos a dizerem exatamente o que pensavam, mas com intuito construtivo – não atacando ou ferindo alguém, mas colocando sentimentos, opiniões na mesa, onde esses assuntos poderiam ser tratados. (HASTINGS, 2020, p. 39)”. Fica bem estabelecido que *feedbacks* e conversas diretas e sinceras já fazem parte da cultura da Netflix – “Deixe-me agir no estilo Netflix”, disse uma funcionária sobre isso em um trecho da narrativa. Os gestores da Netflix investem tempo significativo ensinando os funcionários o que é certo e o que é errado na troca de *feedbacks*. A organização inclusive tem um documento explicando como fornecer um *feedback* eficaz, fazem sessões de treinamento dedicadas ao ensino e à prática de dá-los e recebê-los.

Na maioria das situações, tanto nas sociais quanto profissionais, pessoas que sempre dizem o que pensam são logo isoladas e até mesmo banidas. Na Netflix, porém, nós as abraçamos. Trabalhamos duro para fazer com que as pessoas deem *feedback* construtivo – para superiores, subordinados e toda a empresa – continuamente (HASTINGS, 2020, p.40).

Ainda que nos exemplos relatados os *feedbacks* tratem mais de situações comportamentais e pouco sobre o trabalho desenvolvido. Por meio da análise das situações, é possível perceber que, como são uma ferramenta para expressar opiniões abertamente, reduzem as traições e as “politicagens”, permitindo que a equipe consiga atuar de forma mais rápida e centrada no trabalho, ou nos aspectos das relações que favorecem o trabalho.

Outro ponto importante ressaltado por Hastings (2020) é que o *feedback* não pode partir apenas de pessoas superiores a quem o está recebendo. Na Netflix, a intenção é

que as pessoas recebam *feedback* não apenas dos seus gestores diretos, mas de qualquer pessoa que tenha algo construtivo para oferecer. Essa troca bem-intencionada pode colaborar para o senso de colaboração e entrosamento da equipe, aspectos que impactam o desenvolvimento criativo de todos.

Para Catmull (2014), o fato de as pessoas sentirem-se livres para trocar ideias, opiniões e críticas é uma característica marcante de uma cultura criativa sadia. E que, portanto, a falta de sinceridade, se não for controlada, acabará criando ambientes disfuncionais.

É possível perceber que para a Pixar é norteadora a diferença entre crítica e crítica construtiva. Com a segunda, o indivíduo está construindo ao mesmo tempo que critica. Se está construindo ao mesmo tempo que se desconstrói, fazendo com que novas peças trabalhem com a ideia que acabou de desfazer, “Sempre acho que qualquer observação que você faz deve inspirar quem a receber”, Catmull (2014) comenta e completa dizendo que qualquer sistema de feedback bem-sucedido é baseado em empatia. E poderíamos adicionar a esta compreensão a humildade. Para quem traz a crítica é necessário sinceridade, mas também respeito, projetar-se sobre a outra pessoa sem se mostrar ser superior a ela. Enquanto quem escuta precisa desprender-se da atitude centralizada em si mesmo e a humildade para aceitar a observação do outro.

De acordo com Catmull (2014), é preciso algum tempo até que o grupo desenvolva o nível de confiança necessário para o uso da franqueza, para que as pessoas expressem reservas e críticas sem medo de represálias e aprendam a linguagem de boas observações. E Hastings (2020) reforça que, como uma organização é um ambiente vivo, em constante mudança, e que também está frequentemente recebendo pessoas novas, o exercício da sinceridade e cultura de feedback é uma tarefa contínua.

Conforme revisamos anteriormente, o processo criativo envolve um movimento contínuo de: pensar, solucionar, avaliar e repensar, até que se encontre o produto final ideal. Afinal, a criatividade também se confere a partir da sua coerência com o contexto. A cultura de *feedback* ou de constante autoavaliação pode ser bastante contributiva para a criatividade nas organizações. De Bono (1997) define o pensamento criativo como um exercício de “pensamento lateral”, que se trata de um pensamento que vai em busca novas visões e possibilidades, se movendo continuamente e criando assim, novas direções. Em essência, o pensamento lateral é o processo de provocar o cérebro para novas percepções. Portanto, contar com a troca construtiva entre os indivíduos, avaliar o

que já foi feito, ou que está sendo feito, pode colaborar para que a performance criativa tenha um melhor desempenho.

No Google, Schmidt e Rosenberg (2015) revelam uma cultura semelhante às da Netflix e Pixar no que se refere à sinceridade e à liberdade de expressão. Principalmente por acreditarem na meritocracia como sistema que gera as melhores decisões e criam um ambiente em que todos os funcionários se sentem valorizados e fortalecidos. Eles acreditam, da mesma forma, que ela acaba com a cultura do medo e do ambiente em que as pessoas com cargos mais altos têm mais lugar de fala.

Para meritocracia funcionar, ela precisa gerar uma cultura em que haja a “obrigação de discordar”. Se alguém acha que há algo errado com uma ideia, é preciso dar voz à preocupação. Caso contrário, se a inferior vencer, então quem se manteve calado é culpado. De acordo com a nossa experiência, a maioria dos criativos inteligentes tem opiniões fortes e está ávida para revelá-las; para eles, a obrigação cultural de discordar lhes dá a liberdade de fazer isso (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 58).

Por conseguinte, percebemos como consoantes nas três organizações o encorajamento da postura divergente. Contudo, faz-se fundamental a compreensão de todos de que para se chegar à melhor ideia é necessário o conflito. Schmidt e Rosenberg (2015) observam que as pessoas precisam discordar e debater suas opiniões em um ambiente aberto, e que o que deve ser considerado normal é sempre haver discordância: “Se todo mundo está pensando a mesma coisa, então alguém não está pensando”. Hastings (2020) e Catmull (2014), em consonância também, apresentam a intenção de estimular o debate e a aceitação da divergência como um aspecto positivo.

7.3 DIÁLOGO E DISSENSO

Kao (1997) reconhece que o diálogo é o meio organizacional através do qual a criatividade é expressa e gerenciada. Quando nos referimos a diálogo, estamos tratando de um conceito polissêmico que permeia diversos campos do conhecimento. Pelo campo da antropologia, da semiótica, da linguística, da psicanálise, da comunicação, da sociologia e da filosofia, entre outros, podemos encontrar aplicações dessa expressão. Assumimos aqui que a palavra diálogo quer dizer “palavra que atravessa”, conversa que permeia, troca de conteúdo que preenche o espaço entre as pessoas. Ou seja, diálogo é o que acontece entre pessoas, é a atmosfera, a cena, o clima, a situação em que duas ou mais pessoas se relacionam (MARCONDES FILHO, 2008).

Para Bohm (2005), o diálogo é um processo de vai e vem, com a emergência contínua de novos conteúdos que passam a ser comuns aos seus participantes. Dessa forma, num diálogo os interlocutores estão fazendo algo em comum, isto é, criando alguma coisa nova juntos. E no ambiente organizacional, o diálogo ganha um lugar relevante e estratégico. Sob esta perspectiva, as pessoas que estiverem dispostas a cooperar e trabalhar juntas precisam ser capazes de criar algo em comum, ou seja, “[...] alguma coisa que surja de suas discussões e ações mútuas, em vez de algo que seja transmitido por uma autoridade a outros que se limitem à condição de instrumentos passivos” (BOHM, 2005, p.30).

Portanto, reconhecemos que os processos comunicativos constroem e reconstroem na organização e que isso configura um forte elemento indutor para o processo de cultura de criatividade no âmbito organizacional. Para tanto, se presume que, para que a criatividade seja estimulada em uma organização, a comunicação deverá facilitar a mudança de muitos de seus códigos culturais, permitindo que conexões, por vezes conflituosas e contraditórias, sejam parte orgânica da sua realidade organizacional, estabelecendo uma estrutura comunicacional horizontalizada. Desse modo, a adoção de um modelo de gestão cujo alicerce fundamenta-se na liberdade de expressão, no engajamento, na coparticipação, se faz fundamental.

Kao (1997) afirma que as conversas nas organizações são moldadas por políticas, hierarquias, estruturas e sistemas, e que, portanto, cabe a elas arranjar formas de criar as oportunidades de diálogo.

Na compreensão mais contemporânea da comunicação organizacional, o diálogo é reconhecido como elemento central dos processos comunicacionais e colocado dentro do universo de tensão das organizações. “Comunicação é contato, pôr em relação, vincular, fazer comungar, partilhar um universo semântico, responder a um apelo, a uma chamada, a uma incitação ao diálogo, um encontro de diferenças (SILVA, 2006, p.20)”. Contudo, essa compreensão que provém do olhar sobre as organizações como sistema vivo em toda a sua complexidade, com foco nos sujeitos e as relações que a compõem, não é tão habitual (WHEATLEY, 2006). A racionalidade mecanicista ainda é comum, porém nas três organizações analisadas podemos detectar o abraçamento de uma nova perspectiva comunicacional.

Ao que esteve em nosso alcance analisar através das bibliografias, as empresas pesquisadas compreendem que junto à natureza normativa das suas organizações (e de todas) coabitam inúmeras realidades e cenários, que não se restringem aos seus

sistemas de produtividade e extrapolam a noção de ambientes racionalizados, lineares e ordenados. Conforme Morin define:

A organização configura-se em uma disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes dos indivíduos. A organização liga, de modo interrelacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo (Morin, 2002, p.106).

Portanto, faz-se necessário entender que as organizações não se apresentam como estruturas estáticas, mas elas estão em constante processo de construção e de interdependência. Os elementos culturais que interferem nas interações em contextos organizacionais não são regras cristalizadas, mas mecanismos simbólicos construídos através de um processo de conflito e contestação. Sob essa perspectiva, as organizações e suas dinâmicas dialógicas internas e externas são responsáveis por coordenar os modos como os indivíduos se associam, promovendo estruturas e dinâmicas de produção de vínculos comunicativos que, ao mesmo tempo, alimentam e até constroem a ação humana (MAFRA E MARQUES, 2014).

Acreditamos, em vista disso, que a criatividade não está na harmonia da cena de interlocução organizacional, ela está justamente como emergente do processo de dissenso resultante dos encontros entre os diferentes sujeitos, dimensões, realidades, visões. Conforme Johnson (2021) elabora, aos que se permitirem, o potencial criativo está na compreensão das organizações como a mistura, em que o possível adjacente está nas reações dos encontros alcançáveis na “sopa primordial”.

Como visto anteriormente, o possível adjacente é uma espécie de futuro espectral, pairando nas bordas do atual estado das coisas, um mapa de todas as maneiras segundo as quais o presente pode se reinventar. Um espaço em que as possibilidades se expandem com os encontros, as trocas, as conversas e as divergências.

Kao (1997) menciona que a contradição e a divergência geram perplexidade, tensão e estresse. Porém, acredita que as ideias criativas surgem do atrito entre visões divergentes. Em sua visão, as contrações possuem alto potencial criativo, uma vez que tendem a aumentar as redes de intercâmbio de informações:

“Hoje, a pessoa criativa é a que assimila – mais rápida, mais hábil e mais eficientemente do que as outras – os conflitos que precisam ser resolvidos, as defasagens que precisam ser superadas, as conexões ocultas que precisam ser exploradas, todos os relacionamentos sutis e possivelmente lucrativos que podem ser identificados nos novos mares de informações (KAO, 1997, p.8).

Robinson (2012) diz que os *insights* criativos muitas vezes decorrem de conexões incomuns, com novas analogias entre ideias não relacionadas previamente: “Todas as ideias atuais têm possibilidades criativas, e os *insights* criativos ocorrem quando essas possibilidades são combinadas de maneiras inesperadas ou aplicadas a questões ou problemas normalmente não associados (ROBINSON, 2012, p. 154)”.

Dessa maneira, podemos concluir que dificilmente estimularemos o surgimento de conexões incomuns em um ambiente de homogeneidade, de monotonia, de conformidade e até de total harmonia e equilíbrio.

Catmull (2014) relata que, para lidar com a dinamicidade das relações e das circunstâncias na Pixar, ele precisou ressignificar seu entendimento de equilíbrio, a fim de não prejudicar o estímulo de um ambiente que promovesse a criatividade cotidianamente. Segundo ele, embora a ideia de equilíbrio sempre pareça boa, ela não capta a natureza dinâmica do que significa atingi-lo. A tendência, e também a herança de imaginarmos as organizações de forma sistematizada e controlada, é igualá-lo à imobilidade – o calmo equilíbrio de um praticante de ioga equilibrando-se numa perna só, um estado sem movimento aparente. Catmull (2014) expõe que só depois de começar a entender equilíbrio como algo em movimento é que a sua perspectiva mudou e se tornou possível vislumbrar a gerência da criatividade nos ambientes vivos. Utilizando outra analogia esportiva ele explica que há equilíbrio, por exemplo, quando um jogador de basquete dribla um defensor ou um surfista pega uma onda. São respostas extremamente dinâmicas a ambientes em rápida mudança. Segundo ele, no ambiente das organizações, um ambiente vivo, é preciso enxergar o equilíbrio da mesma forma.

Kao (1997, p. 84) afirma que a criação é sempre uma luta: “A luta faz parte do processo e fortalece o resultado final. Uma cultura criativa valoriza a troca, o atrito e o debate”. De volta a nossa sopa primordial, a mistura de compostos ideal que, através da colisão de átomos e re(organização) de moléculas origina a vida (no nosso caso, as ideias), Brad Bird (diretor das animações “Os Incríveis” e “Ratatouille” pela Pixar) coloca que toda a organização criativa precisa enxergar-se como um ecossistema:

Você precisa de tempestades. É como uma ecologia. Considerar ótima a ausência de conflitos é como dizer que um dia ensolarado é ótimo. Um dia assim é quando o sol vence a chuva. Não há conflito. Você tem um vencedor claro. Mas, se todos os dias forem de sol e não chover, as coisas não irão crescer. E se fizer sol todo o tempo – se nem tivermos noites -, nada irá acontecer e o planeta irá secar. O segredo é ver o conflito como essencial, porque é assim que sabemos que as melhores ideias serão testadas e irão sobreviver. Não pode haver somente luz do sol (CATMULL, 2014, p.150).

A tarefa da gerência é descobrir como ajudar os outros a perceberem os conflitos como sendo saudáveis – como caminhos para o equilíbrio, que nos beneficia no longo prazo.

Se adotarmos a atitude de que pontos de vista diferentes são aditivos, e não competitivos, seremos mais eficazes porque nossas ideias ou decisões serão afiadas e temperadas por esse discurso. Numa cultura sadia e criativa, o pessoal da produção sente-se livre para falar e trazer à luz visões diferentes que poderão ajudar a nos dar clareza (CATMULL, 2014, p. 183).

Para Schmidt e Rosenberg (2015), um processo de consenso adequado precisa ser ressignificado. Segundo eles, no Google, acima de tudo, os processos são voltados para a solução: a decisão correta é a melhor decisão, e não aquela com que todo mundo concorda por ser o mínimo denominador comum.

Nesse sentido, percebemos que essa compreensão assumida pelas três organizações também é dependente de outro aspecto relacionado à comunicação nas organizações: o compartilhamento de informações. Segundo os relatos dos gestores examinados, para que se possa administrar as ocasiões de debate, estimular a sinceridade e tomar as melhores decisões em um ambiente de interação e comunicação constantes, é necessário que todos tenham acesso ao mesmo nível de informações.

8 AUTONOMIA E LIBERDADE

No modelo tradicional de fluxo de informações da maioria das organizações, os escalões superiores da administração reúnem informações e decidem com cuidado que trechos são distribuídos para aqueles que labutam abaixo deles. Nesse mundo, as informações são acumuladas como um meio de controle e poder. Robinson (2012) retoma, nesse sentido, a necessidade de abandonarmos a ideia de organização como mecanismos e aceitá-las como organismos:

A metáfora da máquina permanece arraigada na forma de pensamento de muitos administradores. Os organogramas de diversas organizações lembram bastante a placa mãe de um computador, com quadros dispostos em uma ordem hierárquica e linhas horizontais e verticais que indicam as direções do poder e da responsabilidade. Essas imagens reforçam a ideia de que as empresas de fato se assemelham a máquinas (ROBINSON, 2012, p.211)

Por mais sedutor que o modelo taylorista pareça à produtividade, as pessoas não são engrenagens, pois têm sentimentos, impressões, opiniões, vontades, motivações e uma trajetória individual – ao contrário de peças mecânicas. Uma vez que as organizações não se limitam ao conjunto de instalações em que as atividades são desenvolvidas, mas inclui a complexa rede de relações entre as pessoas que atuam ali. As organizações reúnem pessoas, relacionamento e energia. E a criatividade só existe nas ações e nas motivações das pessoas que as integram.

Se entendermos o poder como energia, ele precisa fluir pelas organizações, não ficar restrito ou confinado a certas funções ou níveis. Quando o poder é partilhado em reformulações no local de trabalho como a gerência participativa e as equipes autogestoras, o poder criativo positivo é abundante (WHEATLEY, 2006a, p.61). E, de acordo com o que podemos perceber nos comportamentos das gestões do Google, da Netflix e da Pixar, o objetivo das suas lideranças tende a ser de otimização do fluxo de informações pela empresa inteira – no caso da Netflix, o tempo todo, todos os dias. Assim, criam-se movimentos positivos em que, ao serem confiados o acesso à informação, os funcionários são capazes de discernir e tomar as melhores decisões de forma autônoma em prol da empresa, estabelecendo uma relação de confiança e valorização dos indivíduos: “Quando você compartilha um segredo, você inunda o receptor com um sentimento de confiança e lealdade”, diz Hastings (2020, p.142).

A autonomia em torno do processo promove a criatividade porque dá às pessoas liberdade na forma como elas abordam seu trabalho, aumenta sua motivação intrínseca e senso de propriedade. A liberdade sobre o processo também permite que as pessoas

abordem os problemas de maneiras que aproveitem ao máximo seus conhecimentos e habilidades de pensamento criativo (AMABILE, 1998).

Amabile (1998) reforça que, quando se trata de conceder liberdade, a chave para a criatividade é dar às pessoas autonomia em relação aos meios, isto é, em relação ao processo, não necessariamente aos fins: “a criatividade cresce quando os gerentes deixam as pessoas decidirem como escalar uma montanha; eles não precisam, no entanto, deixar os funcionários escolherem qual delas” (AMABILE, 1998, n.p). Contudo, Amabile defende que isso não significa que as lideranças devem deixar seus subordinados totalmente fora das discussões de definição de metas, por exemplo. Mas eles devem entender, segundo ela, que a inclusão nessas discussões não necessariamente aumentará a produção criativa. Nesse ponto, a partir das análises feitas nas obras, a definição dos objetivos não aparece como relevante no processo criativo, contudo a natureza dinâmica de constante transformação do mercado atual implica em agilidade de adaptação e resposta por parte das organizações, o que faz com que a tomada de decisões precise ser mais rápida. Quanto mais conscientes do contexto em que a organização está inserida, maior deverá ser a contribuição individual de cada indivíduo, ou dos grupos. O compartilhamento de informações e a descentralização da tomada de decisões torna o processo mais ágil e garante que ideias criativas consigam ser colocadas em prática com *timing* adequado. “Eles trabalham mais rápido sem parar para pedir informações e aprovações. Eles tomam melhores decisões sem precisarem de indicações de superiores” (HASTINGS, 2020, p. 143).

Hastings (2020) aborda em seus relatos os perigos que enxerga na “pirâmide-padrão” de tomada de decisões, exemplificando que quando as decisões envolvem a sua área de atuação ele sente-se à vontade para tomá-las e ou compartilhar sua visão livremente, contudo, sabe que não é a melhor pessoa para tomar uma série de outras decisões críticas na Netflix. Por isso, declara que confia naqueles que são os especialistas nos seus campos de atuação, e a cultura da Netflix lhes dá autonomia e liberdade para decidir o que é melhor para a organização e para o sucesso da empresa: “Não imitamos esses modelos de gerenciamento de cima para baixo porque acreditamos que somos mais rápidos e inovadores quando os funcionários de toda a empresa tomam as próprias decisões” (HASTINGS, 2020, p. 166).

Em diversas situações relatadas sobre a Netflix por Hastings e Meyer (2020), nota-se que o modelo de distribuição de processo decisório se tornou um fundamento da cultura da organização e pode ser percebida como uma das principais razões pela qual é

atribuído o crescimento e velocidade da inovação da Netflix. Sendo um negócio baseado em assinaturas, na organização todas as pessoas têm acesso às informações estratégicas como número de assinantes vigente, número de novos assinantes por região etc. Ao olhar de sua gestão, isso permite com que seja possível liderar com contexto e não com regras e controles. Aditem que é mais complicado, porém, oferecem mais liberdade aos funcionários, o que conseqüentemente lhes permite serem mais criativos. Em um dos relatos, Hastings (2020) diz:

A diferença é a liberdade de decisão que oferecemos. Se seus funcionários forem excelentes e você lhes der liberdade para implementarem as ideias brilhantes em que acreditam, a inovação vai acontecer (HASTINGS, 2020, p. 173).

Amabile (1998) alerta que, para que o processo de decisão de forma autônoma seja efetivo, os funcionários precisam saber para onde estão indo e que, por isso, o compartilhamento de informações é tão importante. Porém, segundo a autora, mesmo fornecendo acesso aos objetivos e dados da empresa, alguns gestores ficam aquém dessa dimensão ao conceder autonomia apenas no nome. Afirma, assim, que seus trabalhadores são “capacitados” para buscarem as melhores decisões e soluções, enquanto na verdade apenas os deixam divergirem por sua própria conta e risco.

É preciso compreender também que, a partir do conceito de autonomia da modernidade, baseado de forma central nos pensamentos de Kant, que se fundamentam na dignidade humana e no respeito – sendo central para o desenvolvimento dos sistemas legais, educacionais e da sociedade moderna como um todo. Na concepção kantiana de liberdade como autodeterminação, a autonomia é “condição”, e como ela se dá no mundo e não apenas na consciência dos sujeitos sua construção envolve dois aspectos: o poder de determinar a própria lei e também o poder ou capacidade de realizar. O primeiro aspecto está ligado à liberdade e ao poder de conceber, imaginar, decidir, e o segundo ao poder ou capacidade de fazer. Para que haja autonomia, os dois aspectos devem estar presentes, e o pensar autônomo precisa ser também fazer autônomo. O fazer não acontece fora do mundo, portanto está cerceado pelas leis naturais, pelas leis civis, pelas convenções sociais (LIMA, 2019, p. 59-84) e, no caso em questão, pelos valores, normas, crenças e regras da organização, ou seja, a autonomia é limitada por condicionamentos, não é absoluta. Dessa forma, autonomia não pode ser confundida aqui com autossuficiência.

Enquanto a autonomia é uma condição de quem determina a própria lei, a condição de quem é determinado por algo estranho a si é heteronomia²². Portanto, em situações de ignorância, escassez de recursos e informações ou até má índole moral, impõe-se determinações que limitam ou anulam a autonomia, sendo caracterizadas, portanto, como heteronomia. A autonomia exige uma existência que não é determinada de antemão, a fim de que o sujeito possa exercer o poder de determinar-se.

Sendo assim, a autonomia e a liberdade às quais nos referimos: ligadas a possibilidade de o sujeito organizacional de discernir sobre aspectos do seu laboro, podendo envolver, por exemplo, a forma como é executada uma tarefa, até sua independência para tomada de decisões em relação a si mesmo e à empresa. Porém, o indivíduo ainda se encontra sob a regência do grupo de regras superior que pertence a todos na organização. Ainda, precisamos levar em consideração o aspecto da liberdade em relação ao poder de fala e à livre-expressão – que seguem diretamente intrincadas às normas e crenças da organização.

Podemos elencar a “liberdade” como o segundo aspecto mais enfatizado sobre a cultura da Netflix, de acordo com a bibliografia analisada. E de fato ela parece incomum se comparada aos padrões organizacionais. Contudo, Hastings (2020) defende suas crenças ao cunhar o jargão “liberdade com responsabilidade” diversas vezes durante os relatos, que se refere que a Netflix consegue tamanha liberdade e flexibilidade aos seus funcionários porque confia a eles um nível altíssimo de responsabilidade. O ponto principal que sustenta essa cultura é a consciência de que todas as decisões que cada indivíduo tomar deve ser feita em benefício da Netflix. Portanto, a ideia de que “a regra é não ter regras” descreve o jogo de responsabilidades que a organização tira de si e coloca sobre os funcionários para lhe conceder liberdade.

Por exemplo, Hastings (2020) acredita que um trabalho criativo não devia ser medido em horas de trabalho. Segundo ele, esse tipo de pensamento é uma relíquia da era industrial, quando os funcionários executavam tarefas que agora são feitas por máquinas. E hoje, na era da informação, o que importa é que se realiza, não quantas horas se trabalha: “Quando o assunto é a maneira como julgamos o desempenho na Netflix, o simples fato de alguém trabalhar muito é irrelevante” (HASTINGS, 2020, p.67). As políticas de férias e de gastos nos cartões corporativos também foram eliminadas da Netflix, o que significa que cada sujeito precisa ler e interpretar a cultura da organização,

²² Segundo Lalande (1999, p. 115, apud ZATTI, 2007, p. 12), heteronomia é “Condição de uma pessoa ou de uma coletividade que recebe do exterior a lei à qual se submete”.

avaliar as condutas coerentes e discernir comportamentos adequados na hora de tomar decisões corporativas, mas também nas pessoais.

Contudo, ainda que esse grau de liberdade possa impactar de alguma forma a criatividade dos indivíduos, é importante ressaltar que algumas medidas de controle não beneficiam apenas a ordem, mas existem para proteger o trabalhador de comportamentos abusivos das organizações. E sua ausência poderia causar o efeito contrário. Amabile (1998) afirma que a pressão e o excesso de trabalho são fatores que colaboram para sufocar a expressão criativa dos indivíduos.

Conforme já percorremos, a cultura de uma organização assemelha-se a uma trama. Esse tecido tramado é re(tecido) com base em diálogos e relações que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010). Toma-se aqui a noção da produção de sentidos. Os diálogos e as ações se estabelecem a partir dos artefatos (SCHEIN, 2001), das missões, das regras e normas (ou da ausência delas) apresentadas pela gestão. A cultura organizacional pretende ordenar/conformar comportamentos aceitos e aceitáveis na organização (MORIN, 2006). E para Marchiori (2009, p.296), “a cultura organizacional é compartilhada, ressalta o comprometimento das pessoas com os valores, tem sentido emocional, estabelece identificação dos seus membros, e aprova ou não comportamentos”.

Para Srour (1998, p.168):

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõe precedências e formalidade compulsórias, regulam as expectativas e pautas de comportamento e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de seus membros.

Tendo em vista esses embasamentos, podemos questionar se a cultura de “liberdade com responsabilidade” da Netflix poderia estar formando uma espécie de *imaginário enganador* disfarçado de *motor*. Segundo Enriquez (1997), na forma do imaginário as organizações impactam a criatividade e sua força de trabalho, estimulando-a ou criando barreiras – e é enganador quando a

organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas dos seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência e de sua carência de amor, [...] lhes garante suas capacidades em protegê-los do risco da quebra de sua identidade, da angústia de desmembramento despertado e alimentado por toda a sua vida em sociedade [...], tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles (...) visa a ocupar a totalidade do espaço psíquico das pessoas (ENRIQUEZ, 1997, p.35)

Ao contrapormos com as políticas de flexibilidade e liberdade abordadas pela a Google e Pixar, elas aparecem ancoradas em aspectos relacionados à produção e ao trabalho que está sendo realizado. Ou seja, a conquista criativa mostra-se relacionada ao controle, ou ausência dele, no meio pelo qual a criatividade se expressa. Em nenhum dos dois casos a percepção de que a ausência de regras aparece como impactante na constituição de um ambiente que estimula a criatividade. Na Pixar, por exemplo, o controle e a supervisão são inclusive valorizados, todavia, faz parte da sua cultura que eles partam da própria equipe de trabalho, em processos de autoavaliação de forma crítica e constante durante toda a realização de um projeto. Segundo Catmull (2014), equipes separadas, ou superiores, que possuem apenas a incumbência de reger e controlar as equipes produtivas criam impedimentos e impõe limites que atrapalham o progresso.

Nessa perspectiva, os princípios de autonomia e a liberdade apresentados por Catmull (2014), Schmidt e Rosenberg (2015) concentram-se no que tange o processo criativo e envolvem, de certa forma, descentralização de controle através de compartilhamento da informação, confiança e políticas flexíveis de trabalho, mas também está mais diretamente ligado a experimentação, a aceitação dos riscos e a espontaneidade.

Acredito que os gerentes devam afrouxar os controles, e não apertá-los. Eles devem aceitar riscos; devem confiar nas pessoas com quem trabalham e lutar para abrir o caminho para elas; e devem sempre prestar atenção e enfrentar qualquer coisa que gere medo (CATMULL, 2014, p. 15).

Robinson (2012) aponta que o controle é necessário para o trabalho criativo, mas não basta. Ser criativo envolve investigar, explorar novos horizontes e usar a imaginação:

Os líderes sentem-se ansiosos (e com motivo) quando se trata de promover a inovação. A primeira preocupação está no fato de que cabe a eles liderar o caminho para a criação constante de novas ideias. A boa notícia é que a principal incumbência de um líder não é gerar essas propostas, mas sim estimular uma cultura na qual todos possam apresentar novas ideias. A segunda angústia envolve o temor de que o estímulo à criatividade resulte em caos e descontrole, mas aqui a boa notícia é: criatividade não é sinônimo de anarquia. A criatividade e a inovação funcionam melhor quando há equilíbrio entre liberdade de experimentar e há sistemas definidos de avaliação (ROBINSON, 2012, p. 210).

É possível concluir que não existe uma dose máxima ou mínima de liberdade e autonomia para se criar uma cultura de criatividade. O desafio interno centra-se em desenvolver estruturas e processos flexíveis e sensíveis. Nas hierarquias flexíveis, os profissionais que comandam as empresas devem estar sempre em contato com as equipes com as quais trabalham e serem acessíveis, mas é a colaboração que ocupa um

papel central no processo criativo: cada um pode desempenhar uma tarefa isolada e ter autonomia e liberdade para entender a melhor alternativa para execução da atividade ou decisão, contudo, ainda assim deve contar e cooperar com a atuação como um todo na organização.

Ainda que o objetivo inicial possa ser fazer com que os funcionários obtenham o sentimento de propriedade e, com isso, aumentassem a quantidade de responsabilidade que assumiam, é preciso reforçar que abrir as informações da empresa parece gerar também um outro tipo de resultado: torna o trabalho mais inteligente e criativo. Quando concedido aos funcionários da base da hierarquia acesso a informações que em geral são reservadas aos executivos de alto nível, há uma melhora na assimilação dos objetivos de suas atribuições e, conseqüentemente, são mais capazes de realizar mais tarefas por conta própria, cooperar com possíveis mudanças, sugerindo novas ideias e contribuindo criativamente.

Para Schmidt e Rosenberg (2015) o procedimento padrão deve ser o compartilhamento total de informações. No Google, salvo os conteúdos legais e dados proibitivos por lei, os dados estratégicos também são compartilhados, mas, tão importante quanto, também é compartilhado tudo que está sendo desenvolvido pelas equipes. Segundo os narradores, reunir em um lugar onde todos possam ver os trabalhos em desenvolvimento ou momentos de compartilhamento em que tudo seja exposto colabora para criar uma atmosfera que estimula e encoraja as ações criativas. Na Pixar e na Netflix, o movimento é semelhante e o compartilhamento de informações é constante, assim como o acompanhamento do desenvolvimento de suas produções, em sessões recorrentes de avaliação do Banco de Cérebros na Pixar e em sessões de *feedback* constantes na Netflix, conforme já vimos anteriormente.

Admiravelmente, outro tipo de informação que emerge nas descrições das organizações nas três obras analisadas como fundamental para estimular a criatividade é o erro. Nas três bibliografias, em diversas ocasiões fica evidente a importância do compartilhamento das situações de fracasso, sendo avaliadas como uma das prioridades para que se estabeleça uma cultura de aprendizado e de tolerância às falhas. Em todas elas, é congruente que a partir do momento em que se assume conduzir para produzir o novo, experimentar, arriscar e descentralizar o controle, os erros passam a ser vistos como parte do processo e não o fim deles, sendo que compartilhá-los é entendido como forma de gerar conhecimento.

É comum às três organizações a ideia de que precisam dessa estrutura flexível para acompanhar a realidade imposta pelo cenário de aceleração global e nunca se acomodar. Nada obstante, conforme já visitamos, a criatividade também não se limita à geração de ideias, mas às avaliações sobre elas. Segundo Robinson (2012), isso também significa que é preciso incluir os erros como parte do método para se obter criatividade.

8.1 ERROS SÃO PARTE DO PROCESSO

Segundo Torre (2008, p.52), um dos principais bloqueios que inibe a manifestação criativa é a insegurança em si mesmo: “A pessoa se lança ao desconhecido, ao inseguro, desafia o risco. A postura contrária é a de quem desconfia de si, fecha-se no conhecido por meio de perdê-lo”. Nesse sentido, as organizações podem evitar assumir riscos no temor do fracasso, deixando de tirar proveito de colaborações criativas e, conseqüentemente, inovar.

Catmull (2014) reconhece que discutir o fracasso e todos os seus efeitos em cascata não pode ser um exercício meramente acadêmico. De acordo com ele, na Pixar, fala-se sobre os erros em busca de uma melhor compreensão e assim são removidas barreiras ao melhor empenho criativo:

Uma das maiores barreiras é o medo e, embora o fracasso venha com o território, o medo não deveria fazê-lo. Então, a meta é dissociar medo e fracasso – criar um ambiente em que cometer erros não provoca terror no coração dos seus funcionários (CATMULL, 2014, p.135).

Hastings (2020) apresenta situações que demonstram uma situação semelhante na Netflix. Nessa ocasião, e em outras, utiliza o comportamento da gestão para inspirar a postura dos funcionários:

Toda vez que sinto ter cometido um erro, falo sobre o assunto por completo, de modo público e frequente. Logo percebi que a maior vantagem de abrir os erros de um líder é que isso encoraja todos a verem que errar é algo normal. Por sua vez, isso incentiva os funcionários a assumirem riscos quando o sucesso é incerto [...] o que leva a uma maior inovação em toda a empresa. Falar de suas experiências cria confiança, buscar ajuda estimula o aprendizado, admitir equívocos promove o perdão e expor seus erros incentiva seu pessoal a agir com coragem (HASTINGS, 2020, p. 158).

Brené Brown (2016, p.35), com base nos próprios estudos qualitativos, reconhece que: “gostamos de ver a vulnerabilidade e a verdade transparecerem nas outras pessoas, mas temos medo de deixar que as vejam em nós [...] Vulnerabilidade é coragem em você, mas inadequação em mim”. É por isso que ser honesto quanto a erros é bom para os

relacionamentos, para saúde e para o desempenho criativo no trabalho. Brown (2016) complementa ao afirmar que quando errar não é uma opção, não existe aprendizado, criatividade ou inovação. Em uma cultura avessa ao fracasso e baseada no medo, as pessoas, conscientemente ou não, irão evitar riscos. Em vez de tentar algo novo, buscarão repetir alguma coisa segura que foi boa o suficiente no passado e o trabalho permanecerá derivativo e não inovador.

Para a maioria das pessoas e das organizações, existe uma bagagem cultural arraigada em nossas mentes em relação ao erro. Muito dessa bagagem está relacionado ao começo da aprendizagem, nos anos escolares, quando desde cedo é feita uma assimilação natural de que fracassar é ruim e significa que o indivíduo não soube o suficiente, ou a empresa não se preparou o suficiente, não agiu da forma mais inteligente. Assim o fracasso se torna motivo de vergonha. É uma percepção que nasce na infância e sobrevive na vida adulta (ROBINSON, 2019).

Entretanto, a partir da análise, percebemos que dentro de uma cultura de criatividade o fracasso precisa ganhar um novo significado – ser pensado/encarado de uma forma diferente. Segundo Catmull (2014), se abordado da maneira certa, ele pode ser uma oportunidade de crescimento.

Erros não são ruins. Eles são uma consequência inevitável de se fazer algo novo) e assim devem ser considerados valiosos; sem eles, não haveria originalidade. Contudo, mesmo quando digo que a aceitação do fracasso é parte importante do aprendizado, também estou reconhecendo que isso não basta, porque o fracasso é doloroso e nossos sentimentos a respeito da dor tendem a impedir a compreensão do seu valor. Para separar as partes boa e má do fracasso, é preciso reconhecer a realidade da dor e os benefícios do crescimento resultante. (CATMULL, 2014, p.121)

Explorando os significados atribuídos ao erro e ao fracasso, o melhor e mais sutil que enxergamos é o de que ele é uma manifestação de aprendizado e exploração. E para que isso seja entendido, o fracasso não pode ser tratado com qualquer tipo de punição nem como horas de trabalho perdidas. Segundo Schmidt e Rosenberg (2015), ao relatar o caso do Google Wave, um aplicativo que combinava e-mail, mensagens e outros recursos como mídia social e planejamento de eventos em uma única ferramenta estilosa do tipo “faz-tudo”, que foi um fracasso ao ser introduzido ao mercado, o Wave falhou e sem que ninguém ficasse traumatizado:

Nenhum integrante da equipe perdeu o emprego, e, na verdade, a maioria dos engenheiros foi promovida dentro do Google após o cancelamento do projeto, exatamente porque eles trabalharam em algo que superou os limites. E o Wave falhou após ter criado muita tecnologia valiosa: parte da sua

plataforma migrou para o Google+ e o Gmail. Como fracasso, o Wave fracassou bem (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.262).

Para inovar, é preciso aprender a “fracassar bem”. Com essa expressão, Schmidt e Rosenberg (2015) querem dizer que uma organização que quer inovar e abraçar o pensamento criativo precisa aprender com os próprios erros e que um projeto mal sucedido pode render lições valiosas sobre aspectos técnicos, sobre os públicos e o mercado, lições que podem ajudar o próximo projeto a ser melhor. “Transforme ideias, mas não as mate: a maioria das grandes invenções do mundo começou como aplicações completamente diferentes” (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, pg.262).

Segundo Amabile (1998), as avaliações muito críticas em relação às ideias manifestadas ou a ideias que não deram certo podem ser bastante negativas e ter consequências graves para a criatividade. A pesquisadora adverte que uma cultura de avaliação precisa existir, porém se for muito rígida leva as pessoas a se concentrarem nas recompensas e punições externas associadas à sua produção, aumentando assim a presença da motivação extrínseca, criando um clima de medo, e seus efeitos potencialmente negativos na motivação intrínseca,

Catmull (2014) caminha na mesma direção ao retratar que “no início [do processo de criação] todos os nossos filmes são uma droga”.

A criatividade tem que começar em alguma parte, e acreditamos no poder de um feedback saudável e sincero e no processo iterativo – refazer, refazer e refazer de novo, até que uma história com falhas ache seu caminho ou personagem vazio encontre a sua alma (CATMULL, 2014, p.104).

Partindo-se do pressuposto de que essas organizações buscam densidade de talento, a partir de uma força de trabalho que é questionadora, inconformada com o *status quo*, e por isso provocam um impacto tão grande, elas precisam aceitar que essas pessoas expressem suas ideias e experimentem-nas. O risco e o erro têm que ser encarados de forma cautelosa, porém como inevitáveis e essenciais para a promoção da criatividade e o desenvolvimento da inovação.

Para o Google, as organizações “criam maneiras complexas, muitas vezes passivo-agressivas, de dizer não: protocolos que devem ser seguidos, aprovações necessárias, reuniões marcadas” (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.70). E o não seria como uma pequena morte para a criatividade. Segundo Schmidt e Rosenberg (2015), para evitar que as pessoas percam sua motivação criativa de colação é preciso estabelecer a cultura do “sim”, porém o tempo aqui também aparece como um elemento fundamental: “o momento correto do fracasso talvez seja o elemento mais complicado do

acerto. Um bom fracasso é rápido: assim que nota que o projeto não obterá êxito, você cancela o mais rápido possível” (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p.70). Na Pixar e na Netflix esta mesma linha de pensamento também aparece. O contorno rápido permite que as organizações economizem recursos sem deixar de abraçar o novo.

Queremos que todos os funcionários apostem no que acreditam e tentem coisas novas, mesmo que seus chefes ou outras pessoas pensem que as ideias são estúpidas. Quando algumas dessas apostas não dão certo, apenas corrigimos os problemas o mais rápido possível e discutimos o que aprendemos. Nesse ramo criativo, a recuperação rápida é o melhor modelo. (HASTINGS, 2020, p. 175)

Mais uma vez, podemos estabelecer um paralelo entre a situação organizacional que se utiliza da dinâmica do pensamento acadêmico para contribuir para sua atuação. O princípio ao qual nos referimos é o de tentativa e erro, que tem seu valor reconhecido pela ciência. Quando pesquisadores constroem hipóteses, testam-nas, analisam-nas e traçam conclusões – e então fazem tudo novamente. O raciocínio por trás disso é de que os experimentos são missões para descobrir fatos que, com o tempo, colocam o pesquisador no caminho de uma compreensão maior.

8.2 EXPERIMENTAÇÃO

É possível pensar de forma original em todas as atividades. Todavia, no ritmo diário das atividades em uma organização, naturalmente adota-se rotinas de comportamento e hábitos de pensamento. Assim, quando se deparam com problemas ou situações adversas, os trabalhadores podem ter dificuldade de identificar soluções originais ou proveitosas. Existem diversas ferramentas, conforme conhecemos a partir de De Bono (1997) para ajudar a liberar formas de pensamento que escapem o convencional, entre elas o pensamento lateral e divergente. Mais recentemente, as técnicas de *design thinking*, por exemplo, também convergem na busca por novas atitudes perante a resolução de problemas com foco nas pessoas.

No pensamento lógico-dedutivo, por exemplo, as ideias se apoiam umas nas outras em movimentos cuidadosos e consistentes e levam a um número limitado de respostas possíveis (ou apenas uma solução). Os pensamentos lateral e divergente funcionam por meio de associações bem mais livres: muitas vezes por meio de metáforas ou de analogias, ou mesmo da reformulação da pergunta com o objetivo de ampliar as possibilidades (ROBINSON, 2012). Outra forma que identificamos de desenvolver o potencial criativo envolve investigar, explorar novos horizontes e usar a imaginação.

Schmidt e Rosenberg (2015) relatam que, no verão de 2004, um engenheiro do Google propôs uma ideia que descreveu como um sistema que realizaria o preenchimento automático em tempo real em comparação com as URLs no local de armazenamento do usuário e com todo histórico de consultas na busca do Google, com resultados classificados pela popularidade geral. Ou seja, o recurso permitiria ao Google tentar prever a consulta do usuário, sugerindo maneiras de completá-la. Kevin Gibbs, como se chama o engenheiro, desenvolveu um protótipo em seu tempo livre e compartilhou com colegas com os quais costumava compartilhar ideias novas. Na ocasião, o protótipo atraiu o interesse de vários outros engenheiros que se juntaram ao projeto de Kevin e hoje o Google Suggest já tem uma usabilidade rotineira dos usuários de Internet e, como Schmidt e Rosenberg (2015, p.249) se referem: “é difícil pensar como as pessoas viviam sem ele?”.

No Google, o “tempo livre” que Kevin usou para desenvolver seu protótipo é o que eles chamam de programa “20% do tempo”, que consiste no consentimento de que os engenheiros podem passar 20% da sua jornada trabalhando no que eles desejarem. Schmidt e Rosenberg (2015) relatam que esses 20% já geraram ótimos produtos como: Google Now, Google Notícias, informações de trânsito do Google Maps, entre outros.

A questão não é o tempo, e sim a liberdade. O programa não significa que o campus vire uma colônia de férias toda sexta-feira, com todos os engenheiros matando o trabalho de maneira criativa (tomara) (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 249).

Robinson (2012) comenta sobre o recurso do 20% do tempo aplicado no Google e reforça que a criatividade exige tempo para se manifestar, e as organizações que querem ser mais criativas precisam compreender que o tempo constitui um recurso essencial para que seus funcionários trabalhem em suas próprias ideias.

A maioria dos projetos de 20% do tempo exige que as pessoas pratiquem ou desenvolvam talentos que não aqueles usados no cotidiano, muitas vezes em colaboração com colegas com quem normalmente não trabalham (SCHMIDT E ROSENBERG, 2015, p. 253).

Na Pixar também identificamos algo parecido: o “dia de projetos pessoais”. Em algumas equipes (não é possível identificar em quais, mas o departamento de ferramentas é uma delas), em dois dias por mês é permitido que seus integrantes trabalhem em qualquer coisa que quiserem, usando os recursos da Pixar na solução de qualquer pergunta ou problema que achem interessante. A solução não necessariamente precisa estar ligada a alguma produção dos filmes em particular. De acordo com os gerentes dessas equipes, quando é dado tempo às pessoas, elas exercitam suas capacidades

criativas de outras formas e isso incentiva a geração de ideias. Amabile (1998) nos embasa e valida esses princípios quando diz que a criatividade leva tempo:

Pode ser lento explorar novos conceitos, montar soluções exclusivas e passear pelo labirinto. Os gerentes que não permitem tempo para exploração ou não programam períodos de incubação estão involuntariamente atrapalhando o processo criativo (AMABILE, 1998, n.p).

Ainda, a Pixar utiliza pequenos projetos para testar novas ideias e experimentar de forma segura e rentável. Encorajando esse tipo de atividade eles não apenas encorajam a experimentação, mas também estabelecem campo de provas para novos cineastas que estão se aprimorando para se tornarem diretores. Segundo Catmull (2014), os curtas-metragens são a maneira de experimentar e produzir já esperando vislumbres do desconhecido.

A partir desse relato sobre o Google e a Pixar, é possível identificar uma preocupação da organização para que seus indivíduos saibam de que eles são importantes não apenas para execução de suas tarefas, mas também para colaborar criativamente em prol da empresa. É claro que o tempo disponibilizado é bastante importante, mas, mais do que isso, a sensação de liberdade é que provoca o trabalhador a criar.

Segundo os psicólogos Edward Deci e Richard Ryan (2000), essa é a sensação de liberdade que advém de fazer o que se quer, e não o que se é mandado, de acordo com a teoria da autodeterminação (TAD) desenvolvida por eles. Essa teoria de motivação humana propõe que todos os seres humanos têm necessidades intensas de serem autônomos (livres para se comportar por vontade própria em vez de responder à pressão externa), também competentes e associados aos outros. A TAD postula que as pessoas consideram o trabalho motivador e gratificante na medida em que o trabalho satisfaça essas necessidades. Tendo em vista a natureza dessa prática, mesmo que seja raro que os projetos rendam alguma inovação espantosa, eles podem ser avaliados como exercícios de criatividade, que geram valorização, motivação e entusiasmo para o trabalhador.

Aqui cabe uma ressalva sobre esse tempo não ser totalmente livre, uma vez que o trabalhador está direcionando seus esforços “livres” em benefício da empresa. Contudo, além dos resultados valiosos dos 20% do tempo para os produtos da Google e outros recursos criados, outra boa consequência é que as pessoas aprendem quando tentam fazer algo novo.

Outra experiência estimuladora de criatividade identificada, que também tem a base do seu funcionamento a partir do aprendizado, são as experiências de imersão. Tanto na Netflix quanto na Pixar as equipes se beneficiam para gerar novas associações a partir de vivências reais dos universos sobre os quais estão trabalhando.

As viagens de pesquisa, como são descritas por Catmull (2014), por exemplo, são mais uma vez exemplos de reflexo da atuação acadêmica para a dinâmica organizacional. Nelas as equipes incumbidas de um projeto de animação fazem exploração do campo onde a história se passa com o objetivo de absorver os detalhes daquele universo.

[...] quando a Pixar estava preparando um filme a respeito de um rato parisiense que aspira ser um chef gourmet, vários membros da equipe de *Ratatouille* foram à França e passaram duas semanas jantando em restaurantes premiados, visitando cozinhas e entrevistando seus chefs. (Também se arrastaram pelos esgotos de Paris, lar de muitos ratos). Quando foi decidido que a casa-balão de Carl Frederickson iria partir para as montanhas da América do Sul em *Up – Altas Aventuras*, John enviou um grupo de artistas para ver de perto os tepuis (mesetas, acidentes geográficos) da Venezuela; além disso um avestruz foi levado à sede da Pixar para inspirar os animadores que estavam modelando o personagem do pássaro gigante. E quando, na filmagem de *Procurando Nemo*, surgiu a necessidade de ele escapar do consultório de um dentista pulando numa pia, foi organizada uma ida ao sistema de tratamento de esgotos de San Francisco. (E assim os produtores do filme ficaram sabendo que é possível para um peixe ir de uma pia até o mar se ser morto.) Muitos membros da equipe de *Nemo* também conquistaram certificados de mergulhador (CATMULL, 2014, p. 203-204).

Essas experiências são mais do que viagens ao campo divertidas, servem como uma espécie de pesquisa exploratória e até etnográfica, que colabora para compreensão do contexto em que a possível concepção criativa está inserida. É um modelo prático de uma maneira de ir em busca de conhecimento empírico que favorece que os indivíduos “tropecem” no inesperado, indo além do que lhes é mais familiar.

Na Figura 25, a primeira das imagens abaixo: o chef Thomas Keller, classificado com três estrelas pelo Guia Michelin, mostra a Brad Lewis, produtor de *Ratatouille*, a arte de fazer *ratatouille* na cozinha do seu restaurante, The French Laundry. Na sequência: Bob Peterson, codiretor de *Up – Altas aventuras*, Ricky Nierva, designer de produção, e o diretor Pete Docter observam avestruzes para ajudá-los a animar Kevin, a ave gigante do filme. E por último: membros da equipe da Pixar recebem uma aula de tiro com arco e flecha para o filme *Valente*, no Golden Gate Park de San Francisco.



Figura 25 – Viagens de Imersão da Pixar

Fonte: Catmull (2014).

Conforme observamos a partir de Amabile (1998), dentro de cada indivíduo a criatividade é uma função de três componentes: experiência, habilidades de pensamento criativo e motivação. De acordo com ela, as organizações podem influenciar esses três componentes por meio de práticas e com as condições do ambiente de trabalho. Podemos adicionar a essa composição os aspectos culturais da organização que motivam o indivíduo, no que se refere aos seus valores, propósitos e missão.

9 MOTIVAÇÃO PARA CRIAR

As pesquisas de Amabile (1998) nos mostram que existem dois tipos de motivações: extrínsecas e intrínsecas, sendo a segunda mais essencial para a criatividade. Mas, segundo ela, geralmente é dentro do âmbito das extrínsecas que geralmente está a raiz dos problemas de criatividade nas organizações.

A motivações extrínsecas são todas aquelas que são externas ao indivíduo, que vem de fora. O motivador extrínseco mais comum que os gerentes utilizam é o dinheiro, o que não é necessariamente um impedor para que as pessoas sejam criativas, mas, segundo Amabile (1998), em muitas situações também não ajuda, especialmente quando leva as pessoas a sentirem que estão sendo subordinadas ou controladas através dele. A recompensa financeira pode incentivar a entrega de um bom trabalho, mas não necessariamente faz os indivíduos acharem seu trabalho interessante, principalmente se o considerarem monótono e não se identificarem com o seu propósito (AMABILE, 1998). Por outro lado, paixão e interesse – desejos internos da pessoa de fazer alguma coisa - pertencem a motivação intrínseca.

Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, elas se envolvem em seu trabalho para o desafio e o prazer dele. O trabalho em si é motivador. [...] as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas principalmente pelo interesse, satisfação e desafio do trabalho em si - e não por pressões externas (AMABILE, 1998, n.p).

A criatividade poderia então ser gerenciada a partir dos aspectos que vimos até aqui, somados a elementos que podem influenciar a sua motivação intrínseca como: o desafio, o senso de propósito, a missão, o sonho, bem como a valorização do indivíduo e o seu reconhecimento – que conforme evidenciamos, pode ser em forma financeira, afinal, estamos tratando aqui de trabalho e por muitas vezes, a meritocracia aparece como lógica norteadora nas três organizações.

Segundo Catmull (2014), o senso de orgulho e realização da equipe inicial da Pixar durante os primeiros dias depois do lançamento de “Toy Story”²³ serviram de motivação para a equipe começar imediatamente a trabalhar em “Vida de Inseto”. A excitação gerada pelo sucesso e reconhecimento do trabalho provocou tanta inspiração e estímulo criativo

²³ Toy Story foi o primeiro filme da história do cinema a ter sido compilado inteiramente por ferramentas de computação gráfica. Foi lançado nos cinemas em 1995 e se tornou o filme de maior bilheteria em seu fim de semana de estreia, arrecadando internacionalmente mais de 373 milhões de dólares no circuito mundial, ante seu orçamento de trinta milhões. Toy Story recebeu três indicações ao Oscar 1996 para Melhor Roteiro Original, Melhor Trilha Sonora Original e Melhor Canção Original (“You’ve Got a Friend in Me”), e ganhou a estatueta de Contribuição Especial (CATMULL, 2014).

que Catmull (2014) expressa que se pudesse “engarrafaria o que sentiam”, na metáfora de usar como combustível para criatividade sempre. Contudo, de certa forma, isso aconteceu. Até hoje os símbolos visuais do filme como seus personagens e objetos icônicos estão espalhados pela sede da Pixar como espécies de troféus que inspiram seus funcionários todos os dias.

No Google evidenciamos que é valorizada a crença de que motivação intrínseca também pode ser percebida quando o funcionário acredita naquilo que a organização como um todo acredita. O senso de comunidade com sua missão atribui ao empenho e ao estímulo da criatividade uma carga de motivação relevante. Schmidt e Rosenberg colocam: “A melhor maneira de segurar os criativos inteligentes é não os deixar ficarem acomodados, é sempre encontrar maneiras de tornar seu trabalho interessante” (2015, p.148).

O Google acredita muito nesse estímulo e reforça seus valores e retoma seu lugar no mundo junto dos seus trabalhadores de maneira suntuosa. À exemplo disso está a nova sede da empresa, em Bay View e Charleston East, concluída em 2022. O espaço projetado para acompanhar o ritmo das mudanças do mundo do trabalho tangibiliza vários dos princípios do trabalho na organização, como: abertura à mudança e manter as possibilidades do futuro abertas, coloca as pessoas em primeiro lugar, prevalece a comunicação e colaboratividade, adaptação e flexibilidade, alta performance, inovação, experimentação, reunir diversidade e diferentes especialidades; além de se apropriar de valores da organização como sustentabilidade (através do design regenerativo, construção autossustentável). No vídeo de apresentação do novo espaço, os arquitetos provocam:

Como nós poderíamos criar prédios que seguissem vibrantes décadas pra frente? Conseguiríamos pensar sobre o design de algo que se conectasse com as emoções das pessoas? Emoção como função. Não algo fixo, imóvel. Mas algo vivo, um laboratório de trabalho. Prédios que duram não porque são perfeitos, mas porque as pessoas se importam com eles o suficiente para que continuem o mudando.²⁴

Os arquitetos do projeto definem que a forma como ele foi concebida faz com que quem adentra não tenha uma ideia predefinida de como o trabalho deve ser feito, inspirando novas formas do que significa “estarem juntos” e de como as tarefas podem ser feitas. Schmidt e Rosenberg (2015, p.36) afirmam que:

²⁴ Bay View and The first campus built by Google | Bay View and Charleston East. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q8tinwomjwl&t=162s> Acesso em: janeiro de 2023.

Por mais que você tente, não conseguirá dizer às pessoas criativas inteligentes como devem pensar e, já que não pode fazer isso, então você precisa aprender a gerenciar o ambiente onde elas pensam e torná-lo um lugar onde elas queiram ir [e colaborar] todo dia.

Amabile (1998) argumenta que, de todas as ações que a administração da organização pode fazer para estimular a criatividade, a que ela avalia como mais eficaz seja combinar as pessoas com as atribuições certas. De acordo com ela, pode ser uma tarefa enganosamente simples, e pelo que podemos evidenciar principalmente no Google e na Netflix, as combinações de pessoas com o trabalho que desempenham, seus conhecimentos e suas habilidades, são tarefas que recebem bastante dedicação e esforço a fim de que as combinações ideais acendam suas motivações intrínsecas. É possível identificar que é necessário um balanço entre a execução do que é a especialidade do indivíduo, e necessita da sua capacidade de forma completa, porém linear; nem tão exigente que se sintam sobrecarregados e ameaçados pela perda de controle e nem tão simples que se sintam entediados. O alto desempenho criativo é inspirador, porém a motivação pelo desafio parece ser mais efetiva.

De acordo com o que analisamos no comportamento do Google, na Netflix e na Pixar, o benefício óbvio de pensar grande é dar muito mais liberdade para a criatividade aflorar. A prática remove restrições e incita a criatividade.

Nas práticas das organizações podemos perceber que determinar objetivos quase inalcançáveis pode ser inspirador para a mente dos indivíduos trabalharem de forma criativa. E isso não significa que eles não sejam atingíveis, mas sim que eles não sejam amorfos (fixos) para que ao serem alcançados estejam encerrados. O objetivo, ou o desafio, precisa ser flexível para receber ajustes ao longo do caminho à medida que haja progresso.

“Sonhar grande” não é mera poesia para as três organizações analisadas. Determinar a barra além do que se almeja é realmente uma estratégia para promover a criatividade. Catmull (2014) exemplifica que, ao se determinar que em dois anos a organização deverá estar em um determinado lugar, a natureza humana se concentrará somente em fazer com que isso se torne verdade e irá deixar de pensar a respeito de outras possibilidades. De acordo com ele, o pensamento se estreitará e o que se quer em uma organização criativa é o contrário. Mas, de novo, o que se quer não é a ausência de objetivos e controles, mas dar margem para a possibilidade de ir além do imaginado. Em vez de traçar uma rota “perfeita” para atingir futuras metas (manter-se nela de forma

persistente), ele idealiza que ela se mantivesse aberta para fazer ajustes ao longo do caminho – flexível para aceitar que iriam trabalhar no plano à medida que progredissem.

Diferente das percepções de Amabile (1998), tanto na Pixar quanto na Netflix, a recompensa por desempenho criativo se faz presente, porém, de maneiras diferentes. Na Pixar existe um estímulo de reconhecimento através de bônus gerados a partir dos lucros provenientes do sucesso das bilheterias dos filmes, contudo, Catmull (2014) relata que aprendeu ao longo da sua trajetória de muitos lançamentos que, apesar das pessoas gostarem de bônus em dinheiro, elas apreciam mais quando são respeitados e recebem os votos sinceros de reconhecimento e agradecimento por parte da organização, representado por gestos das lideranças:

Na Pixar, tínhamos descoberto uma maneira para dar aos nossos funcionários dinheiro e gratidão. Quando um filme rende o suficiente para justificar bônus, John e eu nos reunimos com os diretores e produtores e distribuimos pessoalmente cheques a todas as pessoas que trabalharam no filme. Isso está de acordo com nossa crença de que cada filme pertence a todos no estúdio (e está relacionado à nossa crença de que “ideias podem vir de todas as partes”; todos são encorajados a fazer observações e palpites, e eles o fazem). A distribuição de bônus um por um pode levar algum tempo, mas achamos que é essencial apertar a mão de cada pessoa e lhe dizer o quanto sua contribuição foi importante (CATMULL, 2014, p. 275).

Enquanto isso, a Netflix vê a descoberta de sentido na recompensa financeira de outro modo. Fica claro que a empresa de *streaming* acredita que para garantir densidade de talento – que acredita ser peça essencial para sua cultura de criatividade e inovação, é preciso “pagar os melhores salários do mercado”. A expressão utilizada por Hastings (2020) inclusive é “salário de *rockstars*”. Portanto, na Netflix acredita-se que as pessoas são mais criativas quando elas já partem de um salário bom o bastante para eliminar parte do estresse particular doméstico de cada um: “as pessoas são menos criativas quando não sabem se ganharão mais ou não. Salários altos são bons para inovação; grandes bônus por mérito, não” (HASTINGS, 2020, pg. 116).

Ao contrário da Netflix e da Pixar, o Google acredita que dinheiro não é questão: “pode parecer cafona, mas a recompensa vem do próprio trabalho.” Schmidt e Rosenberg (2015) acreditam na tese de Teresa M. Amabile (1998), “*How to Kill creativity*”, a qual baseiam-se para analisar os motivadores intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos, assumindo que as recompensas extrínsecas não encorajam a criatividade e que, na verdade, são um obstáculo, por tornar uma empreitada inerentemente recompensadora em uma tarefa para ganhar dinheiro. Isso não significa que o Google ofereça uma remuneração inadequada, eles apenas não creem que isso seja um aspecto que impacte no estímulo da criatividade de seus trabalhadores.

Estamos tratando aqui do desenvolvimento e da expressão da criatividade, porém precisamos acentuar que a estamos examinando como fenômeno no ambiente das organizações, ou seja, durante o exercício do trabalho. Por isso, ao refletirmos sobre os aspectos motivacionais que impactam a criatividade nas organizações, precisamos considerar que é indubitável que o trabalho tem um papel na vida das pessoas e é um componente fundamental no quadro das experiências humanas. O trabalho é uma das facetas da existência de cada indivíduo, a manifestação do seu caráter social, e o que justifica a devida importância que ele tenha na sua motivação muito além da econômica está relacionado diretamente ao sentimento de completude (DE MASI, 2000) e felicidade. Como salienta Freitas (2002), a identidade profissional absorve a identidade pessoal. Não é por outra razão que frequentemente as pessoas são identificadas pela ocupação que exercem.

O trabalho permite externar habilidades e potencialidades, ou pelo menos para que haja potencial criativo, deveria. E quando a pessoa faz o que gosta é a realização suprema, há felicidade. Trigo (2002) lembra que o trabalho dá ao homem a oportunidade de questionar o seu eu interior e de traçar a sua história. Através do produto do seu trabalho, a pessoa busca o seu reconhecimento social no meio ambiente onde está inserida.

Portanto, podemos concluir que existe uma relação emocional, além da racional, do indivíduo com o seu trabalho. Sendo assim, é compreensível que o foco central seja nas pessoas que constituem as organizações e a colocação de Catmull (2014) que declara que a “paixão pelo que fazem” é um combustível para a criatividade. No caso das três organizações analisadas, há a compreensão plena de que as suas pessoas são o seu principal ativo, e que, através do trabalho as pessoas se realizam, sendo possível, por meio da felicidade, corroborar para produzir criatividade.

10 A SOPA PRIMORDIAL

*A vida na Terra não saltou da **sopa primordial** para organismos complexos. O processo teria sido bastante gradual. Os ácidos aumentaram a sua complexidade e juntaram-se uns aos outros de diferentes maneiras. Quando surgiram os organismos vivos, eles tiveram um impacto direto sobre o ambiente e, subsequentemente, sob sua própria evolução, sobretudo quando os organismos recebem força da fotossíntese e há produção de oxigênio como subproduto.*

A criatividade não “salta” da combinação de aspectos do ambiente e da cultura das organizações. O processo é bastante gradual. As relações humanas em toda sua complexidade, as interações entre os indivíduos e com a organização precisam colaborar entre si de diferentes maneiras. Quando o fenômeno da criatividade acontece, ela tem um impacto direto sobre a organização e, subsequentemente, sob seu próprio desenvolvimento e expressão, sobretudo quando os indivíduos são impactados pelos aspectos estimuladores e há espaço para a produção de novas ideias.

O parágrafo anterior sintetiza de forma criativa o desenlace da nossa pesquisa, em paralelo ao parágrafo de introdução sobre a origem da vida na Terra. Pode parecer estranho falar sobre campos de experiência tão diferentes como se fossem intercambiáveis. Porém, na verdade, conforme Johnson (2021, p.21) nos elucidam, viajar entre diferentes ambientes e escalas “não é mero turismo intelectual”, pois, por meio deles, podemos compreender melhor alguns comportamentos estudando-os em diferentes contextos. Como em um caleidoscópio, a vida é, na verdade, bastante fractal: cria efeitos simétricos com o auxílio de espelhos e pequenos pedaços de vidro colorido, cada qual semelhante ao objeto original – a vida também. Talvez, com seu caráter orgânico, ela não seja tão simétrica, mas seus padrões se repetem como nos ramos de uma árvore ou como na formação dos flocos de neve. Entretanto, a cada giro, nenhum padrão visual do caleidoscópio é igual, nem o das árvores e nem os dos flocos de neve.

Em nosso estudo, investigamos e analisamos os componentes dessa concentração de elementos, ligações, reações, acontecimento e comportamentos, para, por fim, identificarmos e verificarmos os aspectos que fazem dessa mistura um ambiente – uma cultura – fértil às novas ideias.

Ao adentrarmos nas dimensões da criatividade e mergulharmos no universo das organizações selecionadas para esta análise, percebemos que alguns padrões se repetem, porém, eles não possuem a mesma composição final. Assim como a sopa primordial que deu origem a vida, a qual, em toda sua constituição complexa, evoluiu ao longo de vários milhões dando origem a uma infinita diversidade de espécies e

organismos no planeta, os aspectos que impactam a criatividade nas organizações também compõem culturas criativas diferentes, que acontecem a partir de formas diferentes e geram produtos diferentes. Ou seja, não existe um modelo aplicável a todos os contextos, especialmente nenhuma cultura criativa é igual à outra, mas é possível identificarmos alguns princípios que se aplicam às organizações criativas mais eficazes.

Dentre os aspectos culturais que impactam a criatividade nas organizações reunidas no levantamento teórico, a maioria se confirma. Entretanto, em alguns casos, a premissa recebe complementos fundamentais, os quais foram identificados nos casos investigados ou emergiram a partir da análise interpretativa mais profunda das situações.

Podemos concluir que, para compreendermos os elementos que impactam o desenvolvimento e estímulo da expressão da criatividade nas organizações, precisamos encará-la como um fenômeno resultante de condições sócio-organizacionais que elas podem cultivar para dar condições para que aconteça. Nossa análise aponta que esse conjunto de condições está diretamente ligado às representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas das organizações.

O potencial criativo das organizações mostrou-se baseado no seu capital humano, e por isso as organizações precisam agir sobre a prerrogativa de que devem valorizar essencialmente as suas pessoas e apoiar a facilitação e o fortalecimento das suas relações e interações, mais do que os seus processos. Portanto, compreendemos que cada vez mais as organizações que pretendem desenvolver e incentivar a criatividade para alcançar a inovação, a agilidade de reação e superação de desafios do cenário devem se distanciar do paradigma clássico do industrialismo que baseia seu desenvolvimento nos objetivos econômicos e ideais exclusivamente produtivistas. Assim como vimos com Wheatley (2006), precisamos olhar para novos modelos das organizações e reconhecer toda sua complexidade humana.

Ao basearmos a nossa compreensão a partir do olhar das organizações como sistemas vivos, em que indivíduos e organizações são interpretados em uma relação geradora recíproca que se autocria, em que todas as partes interagem e produzem um espaço fértil tecido pelas relações (MATURANA E VARELLA, 1998 e 1997), o foco nas pessoas pode ser considerado um dos eixos em que se ancoraram vários dos principais aspectos identificados e compreendidos em nossa análise.

Foi possível identificar também que existe uma intensa relevância da atmosfera em que as organizações estão inseridas para que a criatividade tenha passado a ser mais valorizada e fortalecida nos dias de hoje. A acelerada evolução da tecnologia, como o

avanço da inteligência artificial que substituiu diversas tarefas humanas; a globalização, as intensas transformações culturais, econômicas e sociais são aspectos cruciais que desacomodaram o cenário e estimularam o desenvolvimento e a manifestação das habilidades criativas. A capacidade de pensar buscando contornar as adversidades se tornou um fator extremamente relevante levando em consideração a alta competitividade das organizações e da economia em geral.

Conforme avaliamos no caso do Vale do Silício, algumas regiões podem reunir variáveis que colaboram para a caracterização de ambientes provedores de energia criativa. Normas sociais e trabalhistas, sendo essas rígidas e que imperam a necessidade de produtividade e controle, podem inibir o desenvolvimento criativo, por exemplo. Assim como padrões sociais e comportamentais de uma região podem ser influenciadores importantes. Ainda, aspectos do cenário econômico e cultural de onde a organização está, e até crises causadoras de escassez de recursos humanos e financeiros, por exemplo, podem impactar diretamente a capacidade e a permissão criativa de uma organização. Contudo, fenômenos chave como inovações tecnológicas, a presença de instituições acadêmicas qualificadas e incentivo governamental à educação e à inovação também podem ser ativos importantes para a abertura à criatividade.

Na concepção que nos ancoramos das organizações como ecossistemas vivos, que se adaptam aos seus meios e estão em constante influência com aqueles que a compõem e com o meio que se encontram, concluímos que a cultura organizacional não apenas está inserida e reflete a cultura da região, como ela é essa cultura – uma vez que não se limita ao seu interior, pois é composta por indivíduos, que trazem consigo suas normas, valores e crenças.

A escolha dos profissionais que compõem as organizações são, por sua vez, uma atividade avaliada com devida importância pelas companhias que pretendem cultivar um ambiente em que seja possível promover uma cultura que estimule o desenvolvimento e a expressão criativa. Nossa análise apontou que um aspecto importante relacionado ao indivíduo, que não estava contemplado no mapeamento teórico inicial, é o investimento da organização em pessoas altamente qualificadas tecnicamente em suas áreas. Identificamos que a busca por profissionais de excelência aparece como fator elementar para que seja possível fomentar um ambiente organizacional em que a criatividade prospere. Entretanto, também percebemos que existem benefícios em a organização contar com profissionais de diferentes níveis de qualificação, uma vez que o processo de aprendizado e a troca entre indivíduos com diferentes níveis de experiência podem ser

valerosos para a constituição de equipes diversas que, provocadas pela multiplicidade de visões e conhecimentos, estimulam a criatividade e a busca pela inovação.

Ainda que a própria habilidade criativa seja buscada nos profissionais que serão contratados para compor as organizações, nos pareceu mais intensa a busca por pessoas com características em que a criatividade estaria mais propensa a florescer, como arrojamento, curiosidade, independência, competitividade, flexibilidade, persistência e comunicatividade.

O alto desempenho também foi identificado como essencial para que haja possibilidade de implementação de outros aspectos que impactam a criatividade dos indivíduos, como a autonomia e a liberdade. Porém, a cobrança por alta performance é um aspecto que afeta diretamente as motivações intrínsecas do trabalhador, podendo suprimir a criatividade ao tornar o indivíduo inseguro e pressionado à assertividade. De acordo com o que refletimos a partir de Kao (1997) e Amabile (1998), as pessoas da organização precisam de ambientes libertadores, mas também seguros para que se sintam confortáveis e propensas a colaborar criativamente.

Portanto, concluímos que uma força de trabalho qualificada é uma condição para a organização conseguir alcançar um alto potencial de criatividade e geração de boas ideias. Porém, mais do que pessoas talentosas, a maneira como elas interagem umas com as outras pode ser considerada ainda mais impactante para o estímulo (ou desestímulo) da criatividade nas organizações. Entendemos então, que a comunicação, a complementaridade, a colaboratividade, o entrosamento e a integração são aspectos que impactam diretamente a criatividade e são elementos conectados aos métodos, ferramentas, práticas e hábitos da organização. Sendo assim, ao entendermos que a cultura organizacional se constitui a partir de um conjunto de representações imaginárias sociais que estão em constante construção durante os relacionamentos cotidianos, torna-se evidente que as práticas intersociais diárias podem favorecer a energia do grupo e impactar no fenômeno criativo.

Identificamos uma intensa valorização em relação aos esforços para melhorar a qualidade do entrosamento e da integração das equipes. As atividades como encontros que reúnem funcionários de diferentes áreas e níveis que buscam provocar um movimento colaborativo, em prol de um objetivo maior, fortalecem o senso de propósito, o sentido de missão do grupo – além de derrubar barreiras hierárquicas e promover diálogos genuínos.

Outra expressão não tão relacionada a métodos de trabalho, mas que também auxilia no senso de comunidade, a integração e a comunicação entre as pessoas, são as atividades de descontração e confraternização. Festas, tradições, rituais, jogos e brincadeiras que não possuem nenhum propósito de produtividade, mas aproximam as pessoas que trabalham juntas, promovem a integração e diálogo entre diferentes indivíduos, mantêm o ambiente leve e descontraído, criam uma atmosfera positiva e incentivam o trabalho em equipe, o companheirismo e o espírito de time.

Ainda, evidenciamos que as atividades de lazer e os momentos de descontração, incluindo férias, por exemplo, também aparecem benéficos para a colaboração criativa das pessoas. Além de colaborar com a qualidade de vida, entendemos a partir de Mlodinow (2018) que a prática de atividades que não são relacionadas ao problema que se está tentando resolver ajuda o cérebro a ficar mais propenso às associações livres.

Nas três organizações investigadas, com base nas obras analisadas, são fornecidos espaços para prática de atividades físicas, de desconpressão e de diversão aos seus funcionários. Contudo, detectamos que essa diversidade de ofertas de descanso e descontração dentro do ambiente de trabalho podem favorecer a constituição de uma atmosfera de domínio sobre o empregado. Também, as atividades de interesse pessoal do trabalhador e inclusive a expressão da sua individualidade dentro da organização podem ser aspectos que impactam o seu potencial criativo.

Pode-se identificar que nas organizações analisadas o que aprendemos a partir de Wheatley (2006a; 2006b), Amabile (1998) e Alencar (1996): que permitir e incentivar a autoexpressão e as individualidades no ambiente de trabalho transformam as relações – conhecer a história, os interesses, os gostos – e mobilizam a criatividade por meio de significado, trazendo genuinidade às interações.

A partir disso, identificamos que a importância do design das equipes é bastante elevada e a diversidade aparece como um recurso fundamental. Compor a força de trabalho com grupos não homogêneos, incluindo gêneros, orientação sexual, idades, culturas, origens, etnias, especialidades, tempo de experiência e níveis profissionais diferentes, por exemplo, favorecem o encontro de visões e ideias, bem como interdisciplinaridade, e otimizam a composição de um ambiente e uma cultura criativa, uma vez que o encontro de diferentes perfis, visões de mundo e experiências faz com que se amplie o universo de conexões disponíveis. De acordo com Robinson (2012), a criatividade depende dessas conexões incomuns e, com grande frequência, é movida por

essa colaboração e complementaridade tanto quanto (e possivelmente até mais) pelos esforços individuais.

As percepções e experiências de cada indivíduo podem ser muito diferentes. E para a composição de um ambiente criativo, essas diferenças devem ser encaradas como ativos. Contudo, quando elas não são reconhecidas, valorizadas e respeitadas, podem não trazer impacto para o desenvolvimento e expressão da criatividade. Por isso, evidenciamos também que: para que conexões inteligentes aconteçam, faz-se necessária a eliminação de barreiras físicas e barreiras “invisíveis” para a interação e a comunicação. E, ao explorarmos as realidades das três organizações elencadas, podemos salientar que, tão importante quanto o design de uma força de trabalho diversificada, está a necessidade de que essas organizações estabeleçam, fomentem e acreditem em uma cultura de comunicação que torne aspectos como esse eficientes para a criatividade.

Dentre os elementos relacionados à comunicação e à interação, entendemos que a arquitetura dos ambientes de trabalho é um aspecto que impacta diretamente na prática relacional entre os indivíduos das organizações, permitindo (ou não) que eles tenham acesso facilitado uns aos outros, possibilitando interação constante, conversas e o que poderíamos chamar de uma “supervisão coletiva”, que ajuda a manter o que está sendo produzido sempre ao alcance de todos.

Os espaços coletivos descritos sobre o Google, a Pixar e a Netflix são: abertos, livres de paredes, divisórias ou qualquer tipo de separação, defendidos por suas gestões como um recurso que favorece a comunicação e aproxima as relações entre os trabalhadores, mas também como um código simbólico que diminui o poder hierárquico, eliminando as fronteiras físicas entre as pessoas. Percebemos então que a configuração dos espaços das organizações não está ligada somente às características das atividades do trabalho, ao deixarem transparecer seus valores, sua cultura e os elementos que compõem as suas identidades organizacionais. Os espaços podem dar o tom da abertura à comunicação da organização, determinando a essência dos relacionamentos, das condutas, das relações de poder, dos níveis hierárquicos e também materializam a história, memória, cultura, valores e o próprio modelo de gestão da organização - aspectos que prevalecem para a instalação de uma cultura de criatividade.

Podemos concluir também a respeito do poder que a hierarquia, que, ao prevalecer nos processos comunicacionais, pode prejudicar a criatividade na organização a partir do momento em que a estrutura comunicacional reflete a organizacional. Identificamos diversos exemplos nos relatos analisados, que nos apontam o entendimento de que todos

na organização devem ter acesso a todos e devem ter espaço de fala. Por vezes, as organizações podem confundir estrutura organizacional com a estrutura comunicacional, o que pode resultar em um fluxo de comunicação verticalizado, ou até não haver fluxo algum.

Os fatores da exigência e da confiança das organizações na qualificação dos seus profissionais, conforme analisamos, faz com que se prevaleça a ideia de que as melhores pessoas para contribuir sobre/para uma área específica é aquela que é especialista em sua função, o que torna o espaço de fala e o estabelecimento de uma atmosfera de liberdade de expressão, respeito e valorização da contribuição de cada um – assim como a abertura a mudanças – muito importante.

As normas e práticas da organização precisam permitir a colaboração ativa de seus funcionários. Caso a comunicação não seja horizontal e o espaço de fala for inacessível – ou até prejudicado por sutilezas culturais que enredam a organização, como hábitos, símbolos, mitos, imaginários e fantasmas de poder –, o estabelecimento de relações e o diálogo, que concluímos ser a base da rede que constitui uma organização criativa, podem ser prejudicados.

Conforme identificamos com Wheatley (2006), fundamentado na ideia de que o espaço de fala valoriza a contribuição e permite que a pessoa compartilhe, troque e aprenda com outros integrantes do mesmo sistema, entendemos que esse exercício expande o sistema e faz com que sejam gerados vínculos entre as relações que fortalecem a energia criadora dos grupos. Nos momentos de troca, faz-se essencial também que egos e cargos sejam deixados de lado, enquanto a humildade, a abertura e a generosidade compõem o clima presente.

Segundo a análise desenvolvida, é possível compreender que para a resolução efetiva de problemas de forma criativa é preciso o estabelecimento de uma comunicação aberta e totalizante. E, por isso, a boa recepção às críticas e às opiniões precisa ser trabalhada junto aos grupos para que sejam dadas e recebidas de forma construtiva, de forma que beneficiem colaborem para a execução do trabalho. Conforme revisamos, o processo criativo envolve um processo contínuo de pensar em uma solução, avaliá-la e repensá-la, até que se encontre o produto final. Dentro desse processo, em uma organização, podem estar envolvidas uma série de pessoas, o que traz nosso foco para o desenvolvimento de uma cultura de *feedbacks* e autoavaliações, atividades que podem ser contributivas para o fenômeno criativo.

Ressaltamos nesse âmbito a identificação da sinceridade como aspecto fundamental relatado pelos gestores das organizações em análise, para que seja possível o estabelecimento de um ambiente que estimule a criatividade. Segundo nossa análise, a sinceridade pode colaborar para que a organização consiga tanto estabelecer relações genuínas entre seus indivíduos, se trabalhada da forma correta, quanto contribuir para que se alcance as melhores soluções criativas. O exercício de manifestar-se, questionar e criticar enriquecem o processo criativo ao provocarem dúvidas e instigarem desafios. Porém, acima de tudo, escutar a perspectiva e apontamento de quem fala, sem interpretações pessoais, focadas exclusivamente de forma construtiva ao trabalho, se faz essencial para que a sinceridade seja uma virtude que impacta positivamente. Caso as pessoas não sejam sinceras em relação ao que está sendo feito, os riscos podem ser altos de uma ideia fracassar.

Sendo assim, valorizar a comunicação e o diálogo não significa dizer que deva haver harmonia total entre as partes. De acordo com o que podemos identificar nas organizações analisadas, se todos estão concordando em uma organização, alguém não está se manifestando e é possível que o potencial criativo esteja sendo suprimido. Assim como o compartilhamento de informações e a cooperação das partes ao debate, também surgem como ações para o estímulo da criatividade. Em nossa análise, entendemos que o encontro de ideias divergentes faz com que surjam novas conexões, o que torna o dissenso como algo que deve ser encarado de forma positiva para a formação de uma cultura criativa. Portanto, a criatividade não está na harmonia do cenário das organizações, muito menos na sua estabilidade, está também justamente no movimento, nas emergências dos encontros dissensuais.

Portanto, concluímos que os processos de comunicação, que se constroem e se reconstroem nas organizações, se configuram fortes elementos indutivos para o estabelecimento de uma cultura que estimula a criatividade. E, por isso, podemos presumir que: para que a criatividade se desenvolva nas organizações, a comunicação precisa estar alinhada aos seus códigos culturais, permitindo que conexões, por vezes conflituosas, sejam encaradas como parte da realidade organizacional. E, se houver o estabelecimento de uma estrutura que promova uma comunicação horizontalizada e um modelo de gestão cujo alicerce fundamenta-se na liberdade de expressão, no engajamento e na participação, é possível almejar que os indivíduos dessa organização sejam mais propensos a se expressar criativamente.

Da mesma forma, o acesso à informação, bem como o conhecimento sobre o trabalho do outros, são aspectos que colaboram para o estímulo criativo, fornecem autonomia e fazem com que o trabalho seja constantemente avaliado, aprimorando a contribuição das partes.

Ainda, os espaços organizacionais são repletos de simbologias e significados que colaboram para a instalação de um ambiente que apoia o potencial criativos dos trabalhadores: lugares abertos, com iluminação natural, conforto, opções recreativas e de descanso, assim como disposições de mesas, salas e objetos que convidem aos que habitam aquele ambiente a se expressar e a sentirem-se livres para se comunicar de forma aberta e sincera, tanto com os colegas quanto com as lideranças da organização.

Dentre os aspectos invisíveis que impactam na interação e na comunicação entre os sujeitos organizacionais, pode ser identificada a hierarquia. Analisamos que eliminar a confusão entre a estrutura organizacional e estrutura de comunicação é primordial para que os trabalhadores sintam que recebem a confiança dos seus superiores para colaborar com criatividade para a organização.

Nesse sentido, analisamos que a autonomia e a liberdade aparecem ligadas à possibilidade de o sujeito organizacional de discernir sobre aspectos do seu laboro, podendo envolver, por exemplo, a forma como é executada uma tarefa, até sua independência para tomada de decisões em relação a si mesmo e à empresa. Porém, o indivíduo ainda se encontra sob a regência do grupo de regras superior que pertence a todos na organização. O aspecto da liberdade está mais relacionado ao lugar de fala e a livre-expressão – fatores diretamente intrincados às normas e crenças da organização – e também às oportunidades de o funcionário explorar projetos do seu interesse, exercitando a sua criatividade.

A experimentação contribui para que os indivíduos e equipe coloquem energia criativa em atividade e pratiquem outras tarefas, ações que proporcionam satisfação às pessoas e, direta ou indiretamente, podem beneficiar a organização com a produção criativa. No que tange às experimentações, podemos assimilar também a relevância da compreensão da criatividade como um processo e de quanto isso impacta o potencial criativo nas organizações. Se a força de trabalho tem esse entendimento, é possível tratar os erros como uma etapa para o sucesso, ou seja, a criatividade não acontece como um lampejo, mas como um trabalho de bricolagem, que por vezes precisa de ajustes.

Por fim, evidenciamos os elementos relacionados às motivações intrínsecas e extrínsecas, que são a energia catalisadora que estimula o trabalhador a contribuir de

forma criativa. Entendemos que as motivações extrínsecas são utilizadas pelas organizações para analisar, porém as intrínsecas possuem mais impacto uma vez que envolvem as emoções e sentimentos dos indivíduos.

Assim, faz parte de uma cultura organizacional que estimule a criatividade a adoção de um modelo de gestão cujo alicerce fundamenta-se na liberdade de expressão, no engajamento, na colaboratividade. Sendo culturalmente constituída, uma organização se legitima no seu cotidiano, por meio das interações pessoais e comunicacionais em que está submetida. O cotidiano organizacional é o *lócus* de produção de culturas em que, na interação de valores, opiniões, modelos mentais, histórias pessoais e coletivas, memórias organizacionais e individuais, subjetividades e o próprio contexto sócio-histórico o determina.

Entende-se, dessa forma, que a competência da comunicação (em seu caráter orgânico) precisa assumir seu protagonismo na organização, com devida importância estratégica para se estabelecer como indutora da cultura de criatividade, uma vez que proporciona o encontro de ideias, permite o acesso à informação, estabelece as conexões necessárias entre os indivíduos, gerando relacionamentos colaborativos em prol da inovação, empodera seus agentes, partilhando conhecimentos.

Acreditamos que, para futuros estudos, a exploração aprofundada do campo pode colaborar para uma análise de como a criatividade pode ser promovida nas organizações, pois entendemos que o cenário da maioria das delas atualmente ainda está distante de obter as suas sopsas primordiais em plena efervescência e dificilmente uma única organização agregará todos os componentes de uma só vez. Conforme vimos a concepção de uma cultura criativa, assim como a própria criatividade, é um processo contínuo, que precisa ser alimentado constantemente no cotidiano das organizações para que se estabeleça, se desenvolva, se mostre e se torne relevante frente ao cenário contemporâneo de incertezas, constantes novidades e transformações.

Ainda relacionado aos processos comunicacionais, as conversas e o compartilhamento de informações também são fatores fundamentais para que os funcionários possam agir com autonomia sobre seus trabalhos. É possível constatar que a autonomia e a liberdade em torno do processo promovem a criatividade uma vez que permite às pessoas liberdade para executar seu trabalho, promovendo o aumento da sua motivação intrínseca e confiança, sendo de propriedade por permitir que elas coloquem em prática suas habilidades, aproveitando ao máximo seus conhecimentos e potencial criativo. A imposição de muitos controles e limitadores à execução de tarefas pode reduzir

de forma acentuada a criatividade, bem como diminuir a agilidade de resposta a problemas. Quanto mais níveis de supervisão e aprovação as ações forem submetidas, maior as chances de que o *timing* criativo seja perdido.

Sendo assim, entendemos que a descentralização da tomada de decisões torna a organização mais ágil e garante que mais ideias criativas sejam colocadas em prática. Mas para que isso aconteça de forma eficiente e coerente aos objetivos da organização, é muito importante que os funcionários tenham acesso às informações, tenham conhecimento das situações e dos direcionadores da empresa. Não podemos verificar um grau mínimo ou máximo de liberdade e autonomia para se criar uma cultura de criatividade, o desafio concentra-se mais em desenvolver estruturas e processos flexíveis e sensíveis, em que os profissionais e o contato da gestão e das lideranças seja constante com as equipes. Assim, é possível que cada um na execução de seu papel possa se sentir seguro para a tomada de decisões e cooperar para a atuação como todo.

Ainda, é preciso encarar que por vezes a abertura à criatividade e a postura de condução para se produzir novas ideias também se assume o risco da experimentação e, por isso, também identificamos que o erro precisa ser encarado como parte do processo e, mais do que isso, como parte do processo criativo, como aprendizado. A partir dos relatos analisados, concluímos que uma cultura avessa ao fracasso e baseada no medo fará com que as pessoas, mesmo que inconscientemente, evitem riscos. Ao invés de tentarem novas alternativas, exercitando seu potencial criador, se contentarão com a segurança, com o suficiente e permanecerão com uma mentalidade derivativa e não inovadora.

É preciso encarar os erros como parte possível do processo ou a criatividade nunca terá espaço na organização. Como exercício da adoção desse entendimento, a experimentação pode ser um ativo importante. Avaliamos que as ações das organizações investigadas que permitem que seus funcionários exercitem seus conhecimentos e habilidades criativas trabalhando em projetos experimentais, podem trazer grandes benefícios para composição de um ambiente inspirador que motiva a criatividade. Testar novas ideias permite inovar arriscando menos e pode ser uma alternativa para a organização que não tenha tanta margem para o erro, por motivos financeiros, por exemplo.

Ainda, a autodeterminação e liberdade para explorar projetos também estão relacionados ao último aspecto que identificamos e analisamos juntos às organizações analisadas: a motivação. Conforme vimos, a criatividade pode ser de alguma forma

gerenciada a partir dos aspectos identificados, porém, estão vinculados também a elementos intrínsecos como senso de propósito, identificação com a missão, visão e objetivos da organização, bem como sua forma de atuação. Outros ativos mais pessoais também estão envolvidos como sonhos, reconhecimento, satisfação pessoal e recompensa.

Segundo os relatos que analisamos, o pertencimento e orgulho de fazer parte das organizações apareceram como fundamentais para provocar inspiração e estímulo criativo nos indivíduos. E, assim como combinar as pessoas com as atribuições certas é fundamental, o estabelecimento de objetivos desafiadores podem ser aspectos inspiradores, que provocam motivação para o trabalho criativo. Da mesma forma, bônus em dinheiro também aparecem como motivações extrínsecas, mas não devem ser encarados como recursos fundamentais e nem totalmente eficientes para se obter motivação criativa.

Precisamos manter ciente em nossos achados que, ao tratarmos do desenvolvimento e da expressão da criatividade, estamos examinando um fenômeno que acontece durante o exercício de laboro e, por isso, precisamos levar em consideração a importância do papel do trabalho na vida das pessoas e ocupam uma parte considerável da sua personalidade, da sua experiência e da sua constituição como indivíduo. Conforme De Masi (2000) nos direcionou, o trabalho deve ser avaliado como diretamente ligado ao sentimento de completude do indivíduo, muito mais do que a necessidade econômica. E existe, portanto, um impacto relevante relacionado ao emocional de cada pessoa: a felicidade, o entusiasmo, o interesse, a crença e a paixão por o que se faz, sentimentos que também fazem parte da sopa primordial que dá origem à criatividade.

Como vimos, a criatividade não é um talento, ou sequer deve ser encarado como algo inerente ao indivíduo. Ela é um fenômeno. Portanto, podemos concluir que todas as pessoas podem desenvolver um potencial para solucionar problemas, ter boas ideias e expressar a criatividade. O que está no seu caminho são barreiras ocultas, que por vezes estão enraizadas na cultura e, reconhecer essas barreiras e derrubá-las é o primeiro passo para colaborar com o florescimento da criatividade nas organizações. A verdade é que existem muitos obstáculos à criatividade, mas também existem medidas ativas que as organizações podem tomar para proteger e estimular os seus processos criativos. Entre elas, aqueles relacionados aos sujeitos organizacionais e suas relações, que podemos apontar como as mais relevantes.

Fomentar uma cultura de criatividade impacta diretamente a organização e permite que ela encare de forma mais eficiente os desafios propostos pelo cenário contemporâneo em constante aceleração, que tem se mostrado cada vez mais incerto e dinâmico. A criatividade torna as organizações mais ágeis, mais competitivas, mais flexíveis, mais inovadoras, mais propositivas e menos reativas, o que faz com que consigam lidar melhor com as permanentes transformações no cenário em que estão inseridas.

O mundo tem mudado mais rapidamente do que no passado e a humanidade tem enfrentado novos desafios dia após dia. Como essa complexidade crescente irá atingir na prática as organizações é impossível de ser antecipado. As mudanças culturais, por exemplo, nunca são lineares e raramente podem ser anunciadas. Contudo, podemos concluir com esta pesquisa que, a criatividade, independente do cenário onde aconteça, pode ser uma poderosa e efetiva força transformadora e, por ser um recurso essencialmente humano, pode ser desenvolvido. Mais do que buscar por profissionais criativos, as organizações devem concentrar-se em compor um ambiente propício ao seu desenvolvimento, colaborar para uma cultura que estimule o seu florescimento e permita sua expressão cotidianamente.

Acreditamos que, para futuros estudos, a exploração do campo pode colaborar para uma análise ainda mais aprofundada dos aspectos da cultura organizacional que impactam a promoção de um ambiente que estimula ou bloqueia a criatividade nas organizações. Ao realizar a pesquisa no local e em contato direto com os sujeitos das organizações pode-se enriquecer as percepções culturais e simbólicas, bem como detectar possíveis barreiras invisíveis à criatividade presentes no cotidiano das organizações.

Conforme identificamos, cada espaço organizacional compreende um sistema vivo, que se tece e (re)tece por meio dos vínculos e relações, permeadas por diálogo, essencialmente composto por pessoas, que carregam consigo significados e simbolismos que se movimentam o tempo todo, se auto-organizando de forma ecoante, que constantemente influencia e é influenciada pelo meio e que, portanto, constitui uma composição única. Essa ideia nos leva a crer que cada organização a ser investigada poderá contribuir para novas percepções, o que nos motiva a explorar organizações de diferentes nacionalidades, portes, áreas de atuação e formatos para ampliarmos cada vez mais nossa compreensão sobre o fenômeno da criatividade nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice Soriano de. **Criatividade e ensino**. Psicologia: ciência e profissão. Brasília, v. 6, p. 13-16, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931986000100004> Disponível em: www.scielo.br/j/pcp/a/qNYfsTzZf7Tb8nkTFsWcnQM/?lang=pt Acesso em: 14 de julho de 2022.

_____. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações**: o desafio da inovação. Revista de Administração de Empresas, v. 35, p.6-11, 1995a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/kcyZbN7gXtNLVfYFnKWh7QN/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 de setembro de 2022.

_____. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: UNB, 1995b.

_____. **A gerência da criatividade**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.2, pp.18-25, 1998.

_____; FLEITH, D. S. **Barreiras à criatividade pessoal entre professores de distintos níveis de ensino**, Psicologia Reflexão e Crítica, Porto Alegre, v. 16, n.1, p. 63-69. 2003.

_____; MARTÍNEZ, Albertina. **Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses**. Psicologia escolar e Educacional, São Paulo, v. 2, p. 23-32, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-85571998000100003> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/NQ4kJXYr3qSwCMY3Jz3qD5w/abstract/?lang=pt> Acesso em: 14 de julho de 2022.

AMABILE, Teresa M. **How to kill creativity**. Harvard Business Review, v. 76, n. 5, p. 76-87, Outubro de 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity> Acesso em: 9 de dezembro de 2021.

_____, Teresa M. **Como não matar a criatividade**. HSM Management, v. 3, n. 12, p. 110-117, 1999.

AMENDOLADO, Beatriz. **Por dentro da Netflix**. UOL, Califórnia, 21 de junho de 2018. Disponível em: www.uol.com.br/entretenimento/especiais/por-dentro-da-netflix.htm#imagem-1 Acesso em: 22 de junho de 2022.

ANTHONY, Brandt; EAGLEMAN, David. **Como o cérebro cria: o poder da criatividade humana para transformar o mundo**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

AMORIM, Lidiane Ramirez. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2015.

ARIETI, S. **Creativity. The magic synthesis**. Nova York: Vintage Books, 1988.

As dez habilidades profissionais mais requisitadas nos currículos, segundo o LinkedIn. BBC, 2019. Disponível em: www.bbc.com/portuguese/geral-46927561 Acesso em: 26 de junho de 2022.

BAILEY, K. D. **Methods of social research**. 2. ed. New York: Free Press, 1982.

BALDISSERA, Rudimar. **A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações**. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008, p. 113-124.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARON, F. **Personalidad creadora y proceso creativo**. Madrid: Marova, 1976.

BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ORSI-TINOCO, Gabriel; SILVA, Isabela S.B.; LINS, Rodrigo F. **Criatividade nas organizações: um panorama de duas décadas de produção científica**. In: SPADARI, Gabriela; NAKANO, Tatiana; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Criatividade em organizações - temas atuais**. São Paulo: Vetor, 2019, p. 49-70.

BOHM, D. **Diálogo: Comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BUZAN, Tony. **Dominando a Técnica dos Mapas Mentais: Guia Completo de Aprendizado e o Uso da Máquina Mais Poderosa Ferramenta de Desenvolvimento da Mente Humana**. São Paulo: Cultrix, 2019.

CAPRA, Frijot. **As conexões ocultas. Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, M. I. (2011). **Arranjo espacial**. In: S. Cavalcante & G. Elali (Orgs.), *Temas básicos em psicologia ambiental*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, p. 70-82.

CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas Organizações**. In: Tôrres, Ofélia de L. S. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, 3. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

COIMBRA, Vinícius. Gaúcha ZH. **Especialistas discutem as razões e o impacto das demissões em massa nas chamadas "big techs"**. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/tecnologia/noticia/2023/02/especialistas-discutem-as-razoes-e-o-impacto-das-demissoes-em-massa-nas-chamadas-big-techs-cle7fslne009d016o6l8g35ev.html> Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

Os Incríveis Lucros. Isto É Dinheiro, São Paulo, 1 de fevereiro de 2006. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/os-incriveis-lucros/>. Acesso em: 22 de junho de 2022.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Creativity**. New York: Harper Collings, 1996.

_____. **Society, culture, and person: a systems view of creativity**. In: R. 1. Setembro, *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014, p. 325-339

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico Da Língua Portuguesa**. 3.ª ed. 2007. Print.

CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008. **A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmanne Edgar Morin**. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-compós, Brasília, v.11, n.3, set./dez. 2008

DAHLET, Véronique Marie Braun. **O proceder da pesquisa: quais as relações entre problemática, dissertação e corpus?** Revista Letras, v. 21, n. 1, p.127-132, 2002.

DE BONO, Edward. **El pensamiento lateral. Manual de Creatividad**. Barcelona: Paidós, 1986.

_____. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

_____. **O pensamento lateral**. Rio de Janeiro: Nova Era, 2002.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEMEROV, Barbara. **35 Anos da Pixar**: conheça a linha do tempo do estúdio de animação. Veja São Paulo, São Paulo, 14 de junho de 2021. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/coluna/filmes-e-series/35-anos-de-pixar-conheca-a-linha-do-tempo-do-estudio-de-animacao/>. Acesso em: 22 de junho de 2022.

Da garagem para o Googleplex. About Google. Disponível em: https://about.google/intl/ALL_br/our-story. Acesso em: 20 de junho de 2022.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

EVANS, R.; RUSSEL, P. **O empresário criativo**. São Paulo, Cultrix, 1989.

FARIA, M.; ALENCAR, E. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. ERA. São Paulo. v.31, n.2, p.50-61, abril/junho. 1996.

FISCHER, Adam. **Valley of Genius: The Uncensored History of Silicon Valley**. New York: Twelve, 2018.

FISCHER, Gustave-Nicolas. **Espaço, Identidade e Organização**. In: O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Jean-François Chanlat (coordenador). São Paulo: Atlas, 2010, p. 82-102.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, Kooganm, 1989.

GENESI, Silvio. **Agora na Netflix a regra é ter regras**. Infomoney. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/silvio-genesini/agora-na-netflix-a-regra-e-ter-regras/> Acesso em: 24 de janeiro de 2023.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v. 35, p. 20-29, 1995.

GUILFORD, J. P. **La naturaliza de la inteligência humana**. Buenos Aires: Paidós, 1977.

GUTMAN, H. **The biological roots of creativity**, In: Mooney e Razik, Explorations in creativity. New Yoork: Harper, 1967.

HALLMAN, R.J. **Techniques of creative teaching**. In Journal of Creative Behaviour, vol. 1, 1975)

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: Uma breve história do amanhã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

Inside The Epic Google Dublin Campus. Office snapshots. Santa Bárbara, Califórnia, 6 de outubro de 2013. Disponível em: <https://officesnapshots.com/2013/06/10/google-dublin-office-design-headquarters/>. Acesso em: 20 de junho de 2022.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias: Uma breve história da inovação**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021

_____. **Where good ideas come from**. TED, 2010. Disponível em: https://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from. Acesso em: 11 de novembro de 2021,

Streaming Charts. Just Watch 2021. Disponível em: www.justwatch.com/us. Acesso em: 20 de junho 2022.

KAO, J. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George. F. **Arte e ciência da criatividade**. Tradução de REIS, José. 5 ed. São Paulo, IBRASA, 1978.

KUNSCH, M. M. K. **A dimensão humana da comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 41-60.

LEVY, Lawrence. **Pixar Money Shot**. The Sunday Times, Londres, 26 de fevereiro de 2017. Disponível em: www.thetimes.co.uk/article/pixars-money-shot-dscbffs7s. Acesso em: 20 de junho de 2022

LESNES, Corine. LE MONDE. **Pixar, une compagnie monstre**. Paris, 2015. Disponível em: www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2015/06/12/pixar-une-compagnie-monstre_4650938_4500055.html Acesso em: 24 de janeiro de 2023.

LIEDTKA, Jeanne. **A magia do design thinking**: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LINDSAY, André. **Netflix lidera mercado de streaming nos EUA, mas HBO Max é quem mais cresce**. Mundo Conectado, 26 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://mundoconectado.com.br/noticias/v/22834/netflix-lidera-mercado-de-streaming-nos-eua-mas-hbo-max-e-quem-mais-cresce>. Acesso em: 20 de junho de 2022.

LinkedIn Report: These 4 Ideas Are Shaping the Future of HR and Hiring. LinkedIn Business Solutions, Talent Blog. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019>. Acesso em: 23 janeiro de 2023.

LIMA, Maurício. **Voilà! Eis a receita da criatividade da Pixar**. *Revista Época*, 2012. Disponível em: exame.com/revista-exame/voila-eis-a-receita-da-criatividade-m0144520. Acesso em 22 de junho de 2022.

LIMA, José Edmar Filho. **Esclarecimento e educação em Kant**: a autonomia como projeto de melhoramento humano. *Trans/Form/Ação*, v. 42, p. 59-84, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2019.v42n2.04.p59> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/trans/a/b5LGjhyvFjRQFqFHhtK8TLB/?lang=pt#:~:text=Ao%20fim%20e%20ao%20cabo,horizonte%20aberto%20em%20permanente%20aprimoramento>. Acesso em: 18 de janeiro de 2023.

LIPOVETSKY, G. & Charles, S. (2004). **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MAFRA, Rennan Lanna Martins; MARQUES, Angela Cristina Salgueiro. **Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações**. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, v. 11, n. 21, 2015.

MARCHIORI, M. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: Kunch, M. (organizadora). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva*. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: Contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008 [Coleção Temas de Comunicação].

MARTINS, Ellen C., TERBALANCHE, F. **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation**. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n.1, 2003.

MATURANA, H. **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1998.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **De máquinas e seres vivos: Autopoiese - A Organização do Vivo**. Porto Alegre: Artes médicas, 1997.

MIYASHIRO, Kelly. **Após perder 1,2 milhão de assinantes, Netflix volta a crescer**. Veja, 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/tela-plana/apos-perder-12-milhao-de-assinantes-netflix-volta-a-crescer/>. Acesso em: 13 de novembro, 2022.

MLODINOW, Leonard. **Elástico: como o pensamento flexível pode mudar nossas vidas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **O Método IV: As ideias**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

_____. **O Método V: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre, Sulina, 2007.

_____. **O Método VI: A ética**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

_____. **Educação e complexidade: Os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MURPHY, Andrea; CONTRERAS, Isabel. **The Global 2000**. Disponível em: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=3baf28e25ac0> Acesso em: 13 de novembro, 2022.

Netflix: as razões por trás da primeira queda de assinantes em 10 anos. BBC News, São Paulo, 20 de abril de 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-61171401#:~:text=Segundo%20a%20Netflix%2C%20o%20crescimento,US%24%201%2C6%20bilh%C3%A3o>. Acesso em: 22 de junho de 2022.

Netflix demite 150 funcionários após primeira queda de assinantes em uma década. **CNN Brasil**, São Paulo, 18 de maio de 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/netflix-demite-150-funcionarios-apos-primeira->

queda-de-assinantes-em-uma-decada/#:~:text=Depois%20de%20perder%20usu%C3%A1rios%20pela,outras%20pa%C3%ADses%20tamb%C3%A9m%20foram%20afetados. Acesso em: 22 de junho de 2022.

OSBORN, A.F. **Imaginación aplicada. Principios y procedimientos para pensar creando**. Madrid: Verflex, 1960.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PALLOTTA, Frank. CNN Business, New York. **Netflix demite 300 funcionários para reduzir custos à medida que receita recua**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/netflix-demite-300-funcionarios-para-reduzir-custos-a-medida-que-receita-recua/> Acesso em: 20 de fevereiro 2023.

PARNES, S.J. *A Source Book of Creative Thinking*. New York: Creative Education Foundation, 1962.

PISCIONE, Deborah Perry. **Os segredos do vale do silício: O que você pode aprender com a capital mundial da inovação**. Alta Books, 2019.

Our Story. Pixar Animation Studios. Disponível em: www.pixar.com/our-story-pixar. Acesso em: 20 de junho de 2022.

PROTIN, Crey; STUART, Matthew; WEINBERGER, Matt. **How Silicon Valley became a \$2.8 trillion neighborhood**. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/silicon-valley-history-technology-industry-animated-timeline-video-2017-5> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

RIBEIRO, Olzeni Leite Costa et al. *Complexidade e criatividade: um olhar transdisciplinar*. 2011.

ROBINSON, Ken. **Libertando o poder criativo**: as teorias sobre imaginação, criatividade e inovações que despertam os talentos reprimidos. São Paulo: HSM Editora, 2012.

_____. **Somos todos criativos**: os desafios para desenvolver uma das principais habilidades do futuro. São Paulo: Benvirá, 2019.

RYAN, Richard M.; EDWARD, L. Deci. **Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being**. New York: Guilford Press, 2017. *E-book*.

SALEM, Rodrigo. **Os megaescritórios: conheça a sede do Google**. Época, 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Revista/noticia/2019/02/os-megaescritorios-conheca-sede-do-google.html> Acesso em 13 de novembro de 2022.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHRIATO, Maria Aparecida R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHWARTZ, J. **O momento criativo. Mito e alienação na ciência moderna**. São Paulo: Best Seller, 1992.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. In: MARCHIORI, M., organizadora. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 2, p. 185-197, 2010.

_____; DE AMORIM, Lidiane Ramirez; DE OLIVEIRA, Rosângela Florczak. **Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações**. Revista Famecos, v. 23, n. 3, p. ID24447-ID24447, 2016.

_____; DE AMORIM, L. R. **Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação**. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. 13 n. 24., 2017.

Silicon Valley History. Silicon valley historical association; santa clara valley historical association. Disponível em: <https://www.siliconvalleyhistorical.org/history-of-silicon-valley> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

SILICON VALLEY INDICATORS. Disponível em: <https://siliconvalleyindicators.org/> Acesso em: 7 de janeiro de 2023.

SILVA, Juremir Machado da. **As tecnologias do imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. O fim das palavras e as palavras do fim: neomodernidade, pós-modernidade ou hipermodernidade? In: SHULER, Fernando e SILVA, Juremir Machado da. **Metamorfoses da cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

_____. Apresentação. In: Scroferneker, C. O diálogo possível: comunicação organizacional e o Paradigma da Complexidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

SPADARI, Gabriela F.; NAKANO, Tatiana de C.; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Criatividade em Organizações - Temas Atuais**. São Paulo: Vetor, 2019.

SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRE, Saturnino. **Criatividade aplicada: recursos para uma formação criativa**. São Paulo: Madras, 2008.

TRIGO, Ruth Y. L. Sofrimento no trabalho. In: TREVISAN, Leonardo e CASTRO, Maria da C. de. (Orgs.) **Transformações no trabalho**. São Paulo: Olho D'água, 2002.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey, 2000.

Creative Economy Report 2013: Widening local development pathways. UNESCO, 2013. Special Ed. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>, Acesso em: 28 setembro de 2021.

Department of Economic and Social Affairs, United Nations. **World population to reach 8 billion on 15 November 2022**. Disponível em: <https://www.un.org/en/desa/world-population-reach-8-billion-15-november-2022>. Acesso em: 15 de novembro de 2022.

VANGUNDY, A. B. **Organization creativity and innovation**. S. G. Isaksen (ed.). *Frontiers of creativity research. Beyond the basics*. Buffalo, N.Y., Bearly, 1987. In: ALENCAR, E. M.L. S. **A gestão da criatividade**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERAS, Tainah S. F. **O nexó entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. 2006. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP, 2006.

WHEATLEY, Margaret. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006a.

_____. **Liderança para tempos de incerteza: a descoberta para um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006b.

WECHSLER, Solange Muglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. 1 ed. Campinas, Psy, 1998.

The Top 50 Companies Working Not Working Creatives Want to Work Next 2020. Working Not Working (WNW). Disponível em:

<https://magazine.workingnotworking.com/magazine/the-top-50-companies-working-not-working-creatives-want-to-work-for-in-2020#>. Acesso em: 17 de janeiro de 2023.

ZATTI, Vicente. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3513
E-mail: propesq@pucrs.br
Site: www.pucrs.br