

# TÉCNICAS PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

Sandra Regina da Luz Inácio – Centro Universitário Anhanguera de São Paulo - unidade Brigadeiro

**RESUMO:** Há vantagens em se repetir certos comportamentos; aprendemos e com isso criamos hábitos e fazemos as coisas automaticamente. E poderá haver alguma vantagem em se fazer o cotidiano de um jeito diferente? O cérebro tende a repetir atitudes e atividades por nós sempre trilhadas. Necessitando assim, criarmos várias técnicas de pensamento lateral, cujo objetivo é buscar novos caminhos para as velhas ideias. Ao criarmos o hábito de fazer pequenas coisas de forma diferente, fará com que o seu cérebro aprenda outros padrões (o chamado metaprograma) e se direcione para gerar regularmente novas ideias e possibilidades, formando novas sinapses. O objetivo deste artigo é através de algumas técnicas simples aqui demonstradas, ajudar ao leitor a melhorar, desenvolver, e mudar o padrão de repetição do seu cérebro, possibilitando que se torne mais criativo, mais dinâmico e que possa descobrir várias formas de resolver o mesmo problema. E com isso, a vida pode ficar ainda mais interessante.

**ABSTRACT:** There are advantages to repeat certain behaviors, and learn why we created habits and do things automatically. And there may be some advantage in making the everyday in a different way? The brain tends to repeat attitudes and activities for us ever trod. Needing thus creating various techniques of lateral thinking, which aims to find new ways to old ideas. In creating the habit of doing small things differently, will cause your brain to learn other patterns (called metaprogram) and point to regularly generate new ideas and possibilities, forming new synapses. The purpose of this article is through some simple techniques demonstrated here, help the reader improve, develop, and change the repeating pattern of their brain, allowing it to become more creative, more dynamic and can find several ways to solve the same problem. And with that, life can get even more interesting.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Criatividade, aprendizado para o cérebro, modelos de criatividade.

**KEYWORDS:**

Creativity, Learning to brain, Models of creativity

*Artigo Original*

Recebido em: 14/12/2012

Avaliado em: 28/12/2013

Publicado em: 27/05/2014

*Publicação*

Anhanguera Educacional Ltda.

*Coordenação*

Instituto de Pesquisas Aplicadas e Desenvolvimento Educacional - IPADE

*Correspondência*

Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas - SARE  
rc.ipade@anhanguera.com

## 1. INTRODUCAO

Em nossa cabeça há um verdadeiro tesouro e se fosse possível construir um computador com as mesmas características do nosso cérebro, ele teria um valor inestimável.

Investir no processo criativo irá ampliar as chances de sobrevivência da empresa, como contribuirá para a sociedade de um modo geral. Profissionais criativos irão adotar processos de mudança sistemática, de acordo com as necessidades dos clientes internos, externos e com o restante de um mundo globalizado.

Para isso, devemos procurar novos critérios de segmentação do mercado, tentando visualizar e criar novas formas de melhorar o que já está feito. Identificar e desenvolver novas vantagens competitivas. Desenvolver políticas e culturas organizacionais que ofereçam prêmios à criatividade. Descentralizar a informação ao mesmo tempo em que se desenvolvem sistemas para integrá-la e melhor aproveitá-la.

Para exemplificarmos uma empresa modelo que é a Google, onde realmente pratica e incentiva a criatividade, pois, através dela está a base de sua sobrevivência e com isso continuar sendo a primeira na área da tecnologia da informação no momento.

### 1.1. Justificativa

A criatividade tornou-se um mito, uma busca desvairada, tanto para as empresas como para as pessoas. A importância deste trabalho se dá na pretensão de demonstrar que qualquer ser humano pode ser criativo, utilizando-se de algumas técnicas simples.

### 1.2. Objetivos do trabalho

- Discorrer sobre criatividade e algumas técnicas;
- Descrever o ambiente da empresa Google e como é trabalhada a criatividade na empresa;
- Sugerir alguns exercícios práticos para desenvolver a criatividade.

---

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada foi o levantamento da gestão da Empresa Google, através de filmes, entrevistas, jornais e depoimentos como referencial teórico e embasamento para obter tais informações. Sendo uma pesquisa bibliográfica descritiva.

Para Boente (2004) a pesquisa bibliográfica:

É o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, jornais, artigos em sites de internet e outras fontes escritas devidamente publicadas. Esse levantamento é feito a partir de fontes primárias que ocorre quando o pesquisador remete-se à obra direta do autor, em seu original, e secundária quando o pesquisador remete-se à obra a partir da leitura de outro autor que escreve sobre o assunto abordado.

### 3. REFERENCIAL TEORICO

“A criatividade é e será sempre uma exceção. (...) Todo mundo sabe que Orson Welles não seguiu receita alguma para dirigir Cidadão Kane. O mesmo se pode dizer da Microsoft, da Google, da fórmula da Coca-Cola, das peças e poemas de Shakespeare. A criatividade é sempre única.” (BETTENCOURT apud COLOSSI, 2004: p.20).

Frente a este mundo que necessita de tanta criatividade, Bilich (2004) alerta que, cada vez mais, somente sobra aos homens às atividades de pensamento criativo, pois cada vez mais, não só o trabalho físico está sendo encampado pelas máquinas, como também, o trabalho mental rotineiro está sendo delegado aos softwares e computadores.

E Colossi (2004) defende que dentre os vários campos aonde a criatividade vem ganhando expressão, a aprendizagem, o desenvolvimento e a gestão organizacional merecem destaque. Isso porque a criatividade vem se evidenciando na criação de novos produtos, novos processos, novos serviços, e principalmente, na solução de problemas por parte das empresas.

Colossi (2004) destacou que a sociedade favorecia a criatividade quando dava chance ao indivíduo de ter experiências em inúmeras áreas, quando encorajava a inovação, quando valorizava a mudança e a originalidade ou reconhecia socialmente as pessoas em suas pesquisas e indagações.

Tardiff e Sternberg (1988) apud Fleith e Alencar (2005) também defendem a interação 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. Eles também adotam as quatro dimensões, sendo elas:

- Pessoa: incluindo as características cognitivas, traços de personalidade e experiências durante o desenvolvimento, como os hobbies praticados;
- Produto: o qual deve ser novo, útil e de valor para a sociedade;
- Processo: diz respeito a como desenvolver produtos criativos. Pode envolver uma maneira original para produção de ideias incomuns, combinações diferentes ou transformação de uma ideia já existente;
- Ambiente: seria um agrupamento das demais, no sentido de promover ou inibir as habilidades criativas.

Churba (1995) define o processo criativo como a forma, ou o modo como a criatividade ocorre. Para o autor, por ser um processo, ele se desenvolve ao longo do tempo e pode ser dividido em fases, como pode ser visto a seguir na Tabela 1:

Tabela 1 - Etapas do Processo Criativo

ETAPA	NOME	DESCRICAO
11 <sup>a</sup> .	Percepção do Problema	Captação de um problema aberto, ou seja, onde existem diversas respostas possíveis. A incógnita, problema ou desafio precisa ser formulado da forma mais clara possível para que a tarefa seja bem orientada.
22 <sup>a</sup> .	Captação das Informações	O problema aberto presume busca de informação aberta, multidirecional, significativa, ou seja, não se sabe que informação ou estímulo podem provocar o surgimento de uma resposta adequada.
33 <sup>a</sup> .	Incubação	Nessa fase todo o material recolhido vai ser submetido a um Processo inconsciente de trabalho: esquece-se da solução problema, produz-se ideias inconscientemente, o pensamento fica divergente.
44 <sup>a</sup> .	Iluminação	É o momento privilegiado em que uma idéia ou imagem emerge do inconsciente e traz uma resposta possível ao problema.
55 <sup>a</sup> .	Avaliação	Analisa-se a idéia, confronta-se com os critérios previamente definidos que delimitam e especificam as condições a cumprir (o pensamento neste caso é convergente).
66 <sup>a</sup> .	Elaboração	Detalha-se a melhor idéia, previamente avaliada, em uma solução possível com o máximo de detalhes (nessa fase, faz-se uso dos conhecimentos e técnicas de cada área temática).
77 <sup>a</sup> .	Estratégias de realização e verificação	Elabora-se o plano ou projeto para a realização da idéia: procura-se aliados, formas de apresentação, momentos e lugares oportunos, previsão de críticas, compara-se, estrutura-se para a execução.

Fonte: Churba (1995)

Para inovar, precisamos ter um ambiente adequado à criatividade, no entanto, o que mais há é colaboradores com medo de dar sugestões. E as empresas punindo os que erram.

Ninguém aprende sem errar, pois não se inova sem arriscar. Se a empresa tiver um ambiente onde haja discussão de projetos, aceitação de sugestões, troca de ideias e que não se pratique a crítica destrutiva, a tendência é de se criar mais. Por trás de uma idéia aparentemente estranha foi onde as maiores inovações aconteceram e ainda acontecerão.

Como explicar as grandes diferenças nas habilidades de lidar com os bloqueios à criatividade entre pessoas de mesma formação e trabalhando num mesmo ambiente? Há muitas razões, mas uma das mais importantes parece ser a diferença de percepções sobre a natureza dos obstáculos encontrados. Embora trabalhando em condições idênticas, as pessoas vêm os obstáculos de formas diferentes e chegam a conclusões distintas sobre suas capacidades para superar estes obstáculos. Diferentes percepções levam a diferentes atitudes mentais, que levam ao sucesso ou ao fracasso.

Abaixo, é apresentada na tabela 1 os fatores que bloqueiam a criatividade:

Tabela 2 - Fatores que bloqueiam nossa criatividade

FATOR	DESCRICAÇÃO
Barreiras que impomos a nós mesmos	<p>Nós não pensamos ou agimos deste jeito aqui.</p> <p>Nosso jeito é o certo. Respeitamos nossas tradições.</p> <p>Não se mexe em time que está ganhando.</p>
Bloqueios mentais	<p>São obstáculos que nos impedem de perceber corretamente o problema ou conceber uma solução. Pela ação destes bloqueios nós nos sentimos incapazes de pensar algo diferente, mesmo quando nossas respostas usuais não funcionam mais. Alguns bloqueios são criados por nós mesmos: temores, percepções, preconceitos, experiências, emoções, etc. Outros são criados pelo ambiente: tradição, valores, regras, falta de apoio, conformismo, entre outros.</p>
Bloqueios ambientais e organizacionais	<p>Resultantes das condições e do ambiente de trabalho (físico e cultural):</p> <p>Distrações no ambiente de trabalho, reais ou imaginárias (interrupções, ruídos, telefone, e-mail).</p> <p>Ambiente de trabalho opressivo, inseguro, desagradável.</p> <p>Atitudes inibidoras à expressão de sentimentos, emoções, humor e fantasia.</p> <p>Autoritarismo, estilos gerenciais inibidores. Falta de apoio, cooperação e confiança.</p> <p>Rotina estressante e inibidora.</p>
Bloqueios intelectuais e de comunicação	<p>Inabilidade para formular e expressar com clareza problemas e ideias. Podem resultar de vários fatores:</p> <p>Falta de informação e pouco conhecimento sobre o problema ou situação analisada.</p> <p>Informação incorreta ou incompleta.</p> <p>Fixação profissional ou funcional, isto é, procurar soluções unicamente dentro dos limites de sua especialização ou campo de atividade.</p> <p>Crença de que para todo problema só há uma única solução válida.</p> <p>Uso inadequado ou inflexível de métodos para solução de problemas.</p> <p>Inabilidade para formular e expressar com clareza problemas e ideias.</p>

Resultantes do desconforto em explorar e manipular ideias. Eles nos impedem de comunicar nossas ideias a outras pessoas. Alguns exemplos:

- Bloqueios emocionais
- Medo de correr riscos; desde criança somos ensinados a ser cautelosos e não falhar nunca.
  - Receio de parecer tolo ou ridículo.
  - Dificuldade em isolar o problema.
  - Desconforto com incertezas e ambiguidades.
  - Negativismo: procura prematura de razões para o fracasso, por que não vai dar certo.
  - Inabilidade para distinguir entre realidade e fantasia.
- 

Obstáculos que nos impedem de perceber claramente o problema ou a informação necessária para resolvê-lo. Inabilidade para ver o problema sob diversos pontos de vista. Exemplos:

- Bloqueios de percepção
- Estereótipos: ignorar que um objeto pode ter outras aplicações além de sua função usual. Gutenberg adaptou a prensa de uvas para imprimir livros; Santos Dumont usou a corda de piano para substituir as pesadas e grossas cordas usadas nos balões.
  - Fronteiras imaginárias: projetamos fronteiras no problema ou na solução que não existem na realidade.
  - Sobrecarga de informação: excesso de informações e de detalhes que restringem a solução que pode ser considerada.
- 

Fonte: Elaboração da autora a partir de Siqueira (2007)

Os bloqueios são feitos de nossos medos, frustrações, ansiedades e imposições da sociedade, família, colegas e superiores. A consciência destes bloqueios mentais já é um grande passo para se tentar o desenvolvimento de habilidades criativas.

---

## 4. ALGUMAS TECNICAS QUE DESENVOLVEM A CRIATIVIDADE

De acordo com a Tilibra (2011):

- Observe tudo cuidadosamente: Aproveite o que você observa e pense em que poderia ser aproveitado para sua vida.
- Escreva seus objetivos específicos de vida: carregue esta relação consigo sempre e confira se os mesmos estão sendo cumpridos.
- Todo dia escreva pelo menos uma idéia de como você pode fazer seu trabalho melhor; como poderia ajudar outras pessoas; como posso ajudar o meu país.
- Armazene ideias: Coloque em cada pasta um assunto. Ideias para a casa, para aumentar a sua eficiência no trabalho, para ganhar mais dinheiro. E vã aumentando

este banco de idéias através de leitura, viagens, conhecimento com novas pessoas, filmes, etc.

- Descubra novas fontes de ideias: através de novas amizades, de novos livros e de assuntos diversos.
- Compreenda primeiro: depois julgue e tire suas conclusões.
- Descubra o problema: ataque seus problemas de maneiras ordenadas. Uma delas é descobrir qual é realmente o problema, senão você não vai achar a solução. Faça seu subconsciente trabalhar.
- Construa grandes ideias a partir de que ainda são só ideias: Associe ideias. Combine. Adapte. Modifique. Aumente. Diminua. Substitua. Reorganize-as. E finalmente. Inverta nas ideias que você tem.
- Evite coisas que enfraqueçam o cérebro: barulho, fadiga, negativismo, dietas desequilibradas, excessos em geral.
- Aprenda a fazer perguntas que desenvolvam o seu cérebro: Quem?, Quando? Onde?, O quê?, Por que?, Qual? Como?.
- Use o seu tempo ocioso com sabedoria. Lembre-se de que a maior parte das grandes ideias, os grandes livros, as grandes composições musicais, as grandes invenções foram criadas no tempo ocioso de seus criadores.

Apenas para confirmar que a criatividade não é um dom, mas um potencial a ser explorado à sua volta e dentro de você vai ver o que grandes inventores e pintores escreveram sobre criar.

#### 4.1. Drenagem Mental

Para Vilela (2011), drenagem mental consiste de:

- Providencie um caderno: a cada manhã, você deve escrever três páginas com tudo o que lhe vier à cabeça. Qualquer coisa, por exemplo: tenho que levar o carro para consertar. Pensando bem, até que tem coisas boas por ali que posso fazer enquanto arrumo o carro.
- Não existe uma forma errada de se escrever as páginas, ou sequencia.
- As páginas não precisam ser uma obra literária. Basta que você as entenda.
- Nada é demasiado belo, tolo, estúpido ou estranho para ser incluído. Abandone a idéia de ridículo e solte o que vier a cabeça.
- As páginas matinais são inegociáveis: não omita, não economize, não se importe com o seu estado de espírito nem com que seu sensor interno diga. Simplesmente faça e verifique os resultados.

#### 4.2. Mude, mas comece na sua velocidade.

- Mude por uns tempos o estilo das roupas, dê os seus sapatos velhos, procure andar descalço por uns dias. Tire uma tarde livre para passear no parque ou na praia. Saia sozinho para ouvir o canto dos pássaros.
- Sente-se diferente, em outra cadeira, no outro lado da mesa. Mais tarde, mude de mesa.
- Troque de carro. Tome outros ônibus, se for o caso.
- Quando sair, ande pelo outro lado da rua, depois mude de caminho, ande por outras ruas, mais devagar, observando os lugares por onde passa.
- Assista a outros programas de TV, compre outros jornais, leia outros livros, viva outros romances.
- Corrija a postura, faça ginástica, durma mais tarde, ou acorde mais cedo.
- Durma no outro lado da cama. Depois, de ponta-cabeça.
- Aprenda uma palavra nova por dia numa outra língua.
- Escolha novas comidas, temperos, cores, diferentes delícias.
- Abra conta em outro banco. Vá a outros cinemas, novos cabeleireiros, outros teatros.
- Tome banho em horários variáveis. Troque de bolsa, de carteira, de malas.
- Comece agora uma viagem para bem longe do aqui.
- Faça novos amigos, mantenha novas relações, almoce em outros lugares, vá a outros restaurantes, tome outros tipos de bebida, compre pão em outra padaria.
- Faça amor de modos diferentes.
- Não faça do hábito um estilo de vida. Ame a novidade.
- Compre novos óculos, escreva outras poesias, jogue fora o despertador.

Você conhecerá coisas melhores e coisas piores do que as já conhecidas, mas não é isso que importa. O mais importante é a mudança, o movimento, o dinamismo, a energia. Dessa forma, apenas dessa forma você viverá. Só o que está morto não muda.

#### 4.3. Campo Mental

Conforme Gaiwan (2002), ter a sensação de que a sua imagem mental é algo perfeitamente possível. Repita este hábito exercício cerca de duas ou três vezes por dia, ou sempre que pensar nele. Somos todos parte de um grande campo de energia. Uma das leis da energia é esta: a energia de uma determinada espécie ou vibração tende a atrair energias do mesmo tipo. Os pensamentos e os sentimentos possuem a sua própria energia magnética, que atrai energia de natureza semelhante.

- Este princípio estabelece que tudo que você fizer acabará por ser refletido e retornará a você. Colhemos o que semeamos.



- Feche os olhos e relaxa-se profundamente. Relembre agora qualquer experiência agradável que você tenha tido nos últimos dias.
- Em seguida, imagine-se em algum idílico cenário campestre. Pense nos detalhes do ambiente, criando-os em sua imaginação do modo como preferir.
- Nossos temores surgem a partir das coisas que não nos dispusemos a enfrentar.
- Estabeleça as suas metas. Crie uma idéia ou imagem mental bem definidas.
- Concentre-se nela regularmente. Transmita-lhe energia positiva.
- Tente intensificar a sensação de que aquilo que você deseja realmente existe e pode ser obtido.
- Reconheça os seus próprios méritos e congratule-se consigo mesmo, sem esquecer-se de manifestar sua gratidão ao universo por ter realizado o seu desejo.

Eis aqui alguns lembretes importantes a respeito das frases afirmativas:

- Empregue as frases afirmativas sempre no presente. É importante agir como se aquilo que você deseja já fosse realidade.
- Viva de regra, quando mais curta e simples for uma afirmação, mais efetiva ela será.
- Não se esqueça de que, ao fazer as afirmações, você está criando algo novo.
- O propósito das afirmações não é o de negar ou tentar alterar os seus sentimentos ou emoções.
- Ao usar as afirmações, faça o possível para acreditar no que estiver dizendo.

Desse modo, recuperamos toda a nossa força espiritual, o nosso vazio interior é preenchido a partir de dentro e nos transformamos em seres mais fortes, compartilhando a luz e o amor que nasce dentro de nós com todos os que estão à vossa volta.

Dentro de você existem alguns elementos que irão determinar o grau de sucesso da visualização, numa dada situação:

- Desejo, fé, aceitação;
- Tenha consciência de que o rio da vida às vezes adota um curso tortuoso antes de levá-lo à sua meta.
- Preciso estar disposto a aceitar o melhor que a vida tem para lhe oferecer...
- Limite-se apenas a observar as espécies de ideias ou imagens que você tem acerca de si mesmo em diferentes ocasiões.

O estado natural da vida é de fluxo e de mudanças constantes. Ao compreendermos isso, nós nos sintonizamos com o seu ritmo e passamos a ser capazes de dar e receber livremente, segundo que nunca realmente perdemos nada e que estamos constantemente ganhando.

Quando tentamos nos agarrar ao que temos, em razão de um sentimento de insegurança (medo) ou de que não é suficiente, esse fluxo de energia é interrompido.

#### 4.4. Roteiro para aumentar a criatividade

As técnicas a seguir foram desenvolvidas pelo Dr. Flach, Dr. Morris (2009) e outros psicólogos e psiquiatras para ajudar as pessoas a se livrar das restrições da rotina e usar a criatividade inata para desenvolver novos projetos, encontrar soluções de problemas e adaptar-se a mudanças. Você pode utilizar esses passos na própria vida para o que deseja criar:

- **Prepare-se:** leia e converse o mais que puder sobre o que deseja criar – uma solução, um quadro, uma nova abordagem de um negócio. Prepare o terreno.
- **Incube:** todos nós queremos soluções rápidas, mas quando as respostas não vêm de imediato, ponha a idéia de lado. Deixe-a fermentar no subconsciente. Mais tarde, talvez uma semana ou um mês depois, haverá progresso.
- **Ilumine-se:** em caricaturas isso é representado por uma lâmpada sobre a cabeça. Trata-se do ponto em que o progresso ocorre. Deixe-o acontecer. Algo estala em sua cabeça, e você diz: “Ah, essa é uma boa idéia”.
- **Teste:** uma vez encontrada a solução criativa, é preciso aplicá-la. Se há um novo meio de lidar com seu casamento, por exemplo, coloque-o em prática. Se houver uma nova maneira de criar uma escultura, execute-a. O Dr. Flach (2009) diz que ninguém recebe o prêmio Nobel por ter uma idéia nova, mas sim por testá-la e provar que funciona.
- **Distancie-se:** você pode realizar isso apenas mudando o recinto em que trabalha ou as roupas. Pode fazer uma “excursão mental”, imaginando uma viagem agradável ou um lugar para onde gostaria de ir. Contemple imagens muito remotas de seus interesses comuns ou trabalho.
- **Varie as atividades de lazer:** não dedique o tempo livre a um único passatempo, como tênis ou assistir à televisão. Adquira uma diversidade de experiências. Conheça novas pessoas. Leia livros. Em primeiro lugar, o lazer deve relaxá-lo. É difícil ser criativo quando tenso. E, evitando a rotina só tênis ou só TV, você recebe estímulos de várias pessoas e ambientes, além de usar uma série de músculos e talentos. A variedade constitui um fertilizante para a criatividade. Encontre segurança. é muito difícil ser criativo se estiver preocupado com a sobrevivência. Você precisa encontrar alguém de quem depender. A ansiedade bloqueia o livre fluxo da criatividade.
- **Não represente um papel:** se você assume um papel, como o de executivo ou super mulher, prende-se e não consegue realizar nada de outra forma.
- **Escolha as companhias:** com cuidado. ao andar na companhia de pessoas que constantemente o rebaixam, criticando-o, você não será capaz de criar.
- **Não tenha medo de ficar só:** se você pretende ser criativo, precisa de tempo para dar ouvidos ao eu interior em vez de a alguém ou algo mais.

- Tente reduzir a marcha do motor: é preciso algum tempo inativo e sossegado para deixar o processo do pensamento operar. Isso implica sonhar acordado, uma forma de atividade mental não vista com bons olhos por pais e professores – entretanto, útil e capaz de abrir novos canais. Você pode também recordar e permitir que sucessos e falhas do passado fluam pela mente para reavaliação.
- Seja disciplinado: Pode parecer paradoxal, mas ambientes desordenados não são propícios à criatividade. Deve haver certo grau de estruturação para possibilitar a criação.
- Mantenha um lápis e um bloco de anotações à mão: para capturar ideias fugazes que mais tarde podem revelar-se valiosas. Nunca se sabe que conexões irão estabelecer-se entre o que lhe é novo e o que faz comumente.
- Descubra sua melhor hora: o ritmo biológico exerce influência sobre você. À uma hora do dia ou da noite em que você está em melhor forma. Você provavelmente sabe qual é, mas se deseja ter certeza, trata-se possivelmente da hora em que a temperatura de seu corpo está mais alta.
- Descubra seu melhor lugar: procure lembrar onde teve suas melhores ideias. Alguns gostam de pensar numa banheira tépida e outros enquanto caminham ou trabalham com as mãos.
- Escreva ou grave suas frustrações: quando estiver frustrado ou confuso, e as ideias não aparecerem, escreva ou grave o que o perturba. Isso ajudará a “pôr ordem na casa para a ação”.
- Cultive o cérebro: verbalize ou anote tantas ideias quantas conseguir extrair do cérebro. Deixe a mente vagar e pense em todos os tipos de solução. Você pode ajudar-se a atingir solo fértil estabelecendo analogias. Por exemplo, “quero pintar um quadro melhor, mas é como espremer o último resquício de pasta do tubo.”
- O raiar da criatividade: nessa técnica, você põe a meta principal no centro das outras ou no “sol”.
- Escolha as companhias: com cuidado. ao andar na companhia de pessoas que constantemente o rebaixam, criticando-o, você não será capaz de criar.
- Adie o julgamento ouça realmente os próprios pensamentos, mas não julgue as ideias de imediato. Não diga: “Isso é bobagem”, ou: “Não dará certo”. Ao aplicar adjetivos negativos, você bloqueia o fluxo de ideias. Continue a pensar em soluções, por mais malucas que possam parecer. A quantidade eventualmente produzirá qualidade.
- Não tenha receio de cometer erros: se você falhar, aprenda o que não funciona. Tente uma nova abordagem. Se não falhar, não estará sendo criativo, pois as novas trilhas não têm sinalização e são repletas de armadilhas.

- Não invente desculpas: idade, doença e falta de tempo são razões frequentes oferecidas para a incapacidade de criar. Raramente têm fundamento. Picasso, aos 91 anos, mantinha os apetrechos de arte ao lado da cama para o caso de acordar durante a noite e ter uma boa idéia.

---

## 5. COMO SER MAIS CRIATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

As pesquisas apontam que existe uma grande demanda no mercado de trabalho por profissionais criativos e inovadores e vagas que não conseguem ser preenchidas, pois são milhares de profissionais despreparados para a complexidade e versatilidade que se requer hoje em qualquer profissão.

Para Bolson(2004), o potencial criativo do profissional é inibido e bloqueado por ausência de estímulo e motivação no exercício da função. Os métodos de treinamento não focam a formação integral do sujeito. Por isso:

- Nunca se contente com a primeira idéia que lhe ocorrer. Busque outras para, entre muitas, escolher a melhor.
- Não se acomode. Sempre existe uma maneira de fazer melhor, mais rápido ou com menor custo aquilo que você já faz. Se você não pensar nisso, alguém irá pensar.
- Seja curioso. Evite reproduzir tarefas mecanicamente. Busque as causas, os porquês, as implicações. Muitas ideias surgem daí.
- Ideias não saem do nada. Associe, adapte, substitua, modifique, reduza. As combinações são infinitas.
- Não acredite em bordões como “isso nunca vai funcionar” ou “em time que está ganhando não se mexe”. O novo sempre assusta. Toda idéia tem de quebrar resistências.
- Tenha iniciativa. Muitas boas ideias acabam no fundo da gaveta porque seus autores não tomam a decisão de mostrá-las aos outros.
- Ouça os outros. Principalmente se eles pensam diferente de você. As ideias se desenvolvem com a divergência.
- Faça de vez em quando coisas que contrariem seus hábitos no trabalho.

A imaginação é algo que fica fora dos muros das empresas. O profissional se forma sem o menor preparo para enfrentar o ato criativo e por sua vez, não aprende no exercício da profissão. Portanto, é também um desafio para as organizações aprofundarem as ferramentas e metodologias de desbloqueio para alavancar múltiplas abordagens em seus programas com a solução de problemas.

## 6. ROTINA É UM VENENO PARA O CÉREBRO

Assim como o sedentarismo torna o corpo indolente, o excesso de previsibilidade subutiliza o poder do córtex cerebral de formar novas associações, a rotina é um veneno para o cérebro. Tudo o que é inusitado estimula a comunicação entre os neurônios. De acordo com Antonio (2011)

- Despertar Diferente: Mude a estação de rádio que o acorda todas as manhãs. Tome banho de olhos fechados. Escove os dentes com a outra mão. Circuitos sensoriais e motores normalmente pouco utilizados serão ativados.
- Concentração nos Estudos: Na hora de estudar, não tente aprender tudo ao mesmo tempo. Concentre-se em um tema e faça um resumo das atividades antes de se dedicar à outra matéria. Evite estudar 15 minutos de Química e meia hora de Português, por exemplo. Para as “decorebas”, como os elementos da tabela periódica, frases associativas ajudam.
- De volta ao Passado: Desperte lembranças do colégio com a ajuda de fotos e cadernos. Use a imaginação e entre na escola, sinta o cheiro da cantina. Com a mente livre, uma lembrança traz a outra. Você se surpreenderá recordando fatos que julgava esquecidos.
- Seja sociável: Compre jornal em uma banca diferente, abasteça o carro em outro posto de gasolina, acene para crianças. Quando parecer seguro, puxe conversa com desconhecidos. Vá ao teatro, ao cinema e relembre as cenas e as emoções que elas lhe trouxeram. Discuta o filme ou a peça com os amigos. Procure sair frequentemente com os colegas apenas para bater-papo. A mente precisa de uma vida cheia de estímulos.
- Leitura eficiente: Quando o texto que você precisa ler na escola ou no trabalho parece desinteressante, algumas estratégias podem ajudar. Faça uma lista de perguntas cujas respostas quer encontrar no texto. Preste muita atenção às frases que resumem a idéia central de cada parágrafo. Descubra a coerência dos argumentos. Por último, tente desenhar um mapa mental com as ideias principais do texto. Isso ajuda a organizar o raciocínio.
- Quebrando a Rotina: Resista a seguir o mesmo caminho todos os dias. Invente rotas alternativas para chegar ao trabalho. Quando possível, entregue a direção do carro a alguém de confiança e siga no banco traseiro. A perspectiva da viagem é totalmente diferente.
- Muita Calma: O nervosismo e a ansiedade são os maiores causadores dos famosos “brancos”. Você pode praticar exercícios de meditação quando os nervos atrapalharem alguma lembrança. Escolha um ambiente calmo e deite-se de costas, largando o corpo. Respire devagar e profundamente pelas narinas. Concentre-se e

imagine uma luz branca e brilhante que acompanha seus movimentos de respiração. Treine uma vez por dia.

- Férias Neuróbicas: Viaje para lugares desconhecidos e evite grupos de excursão. Ande de ônibus, experimente a comida e as diversões locais, saia de carro sem um plano definido. A novidade é a essência das boas férias e do vigor cerebral.
- Imagens Distorcidas - Você pode treinar a memória na hora de montar a lista de compras. Imagine uma maçã com todos os detalhes - cores, defeitos, tamanhos. Agora modifique sua maçã com alguns exageros - torne-a gigantesca, por exemplo. Faça isso com cinco itens no começo e com toda a lista no futuro.
- Pausa para o Cafezinho: São chances preciosas de relaxamento mental e interação social. Prefira almoçar fora do prédio da empresa e convide os amigos. Mas evite os chatos e as companhias estressantes.
- Festim para os Sentimentos: Frequente a feira livre com alma de explorador. Invente refeições com produtos cujo aspecto lhe pareça agradável. Visite mercados étnicos e prove novos cheiros e sabores. Eles acrescentam acordes na sinfonia de sua atividade cerebral.
- Reconstrua o Dia: Antes de dormir, procure relembrar tudo o que aconteceu durante seu dia, reconstituindo cenas e diálogos com detalhes e na ordem em que ocorreram. Com o tempo, os detalhes vêm à mente com mais facilidade.
- Corpo e Mente Sarados - Troque a esteira da academia pela corrida nas ruas. Andar, correr ou pedalar numa trilha ou calçada abre a mente para experiências multissensoriais com o imprevisto de cada esquina.
- Novidades à Mesa: Uma vez por mês, experimente pratos que sejam uma total novidade para você. Acompanhe a refeição com a música do país correspondente para acrescentar uma dimensão auditiva às sensações do paladar.
- Nutrientes Vitais: Comer bem é fundamental para garantir o bom funcionamento das células que atuam na aquisição da memória. Consuma muita água, sódio, cálcio e magnésio, presentes nos alimentos. Cápsulas de fósforo, diferentemente da crença popular, não melhoram a memória.
- Sono Restaurador: Para a memória, uma soneca de 50 minutos pode ter o efeito de uma noite bem dormida. É durante a fase dos sonhos que as informações adquiridas se instalam no cérebro, "liberando espaço" para novos aprendizados. O ideal, para quem estuda muito, é intercalar duas horas de estudo com uma soneca de uma hora. Mais valem dez minutos de estudo a cada dia do que cem minutos em um único dia.

- Revirando a Mesa: Troque objetos e mude-os de lugar em sua mesa de trabalho. Incorpore um pouco de “desordem” a sua rotina. Quando possível, altere o horário de reuniões e da realização das tarefas.
- Praticar Sempre - O cérebro pode ser comparado a um músculo que, se não for usado, atrofia. Vale tudo: desde as tradicionais palavras cruzadas até criar o hábito de anotar os sonhos logo ao acordar, com todos os detalhes possíveis. Aos poucos, a história escrita vai ficar cada vez mais completa.

---

## 7. OTIMIZAÇÃO DO CÉREBRO

Recentemente os profissionais das áreas de psicologia, neurologia, saúde e autoajuda começaram a utilizar os recursos de cura através da técnica de estimulação das ondas cerebrais em seus pacientes, denominado *brainwave entrainment* ou sinergia das ondas cerebrais.

O que é *brainwave entrainment*?

É uma nova terapia que está em rápido crescimento e que envolve o estudo de como a alteração das ondas cerebrais através de estímulos sensoriais pode permitir às pessoas otimizarem o cérebro, através da utilização sincronizada dos seus dois hemisférios. As pessoas conseguem atingir um alto nível de inteligência, criatividade, energia e relaxamento entre outras coisas.

Pesquisadores e cientistas descobriram que as frequências das ondas cerebrais estão relacionadas a estados mentais. Estas ondas cerebrais podem ser estimuladas sensorialmente (aumentando ou baixando sua frequência) para alterar o estado mental e emocional das pessoas.

O cérebro é composto por bilhões de células chamadas neurônios que se comunicam entre si através de sinais elétricos. Todos estes neurônios enviando sinais em conjunto, produzem uma atividade elétrica chamada onda cerebral, que possui um ciclo. A sinergia ocorre quando dois ciclos se sincronizam naturalmente para trabalhar de forma mais eficiente. Isto ocorre no cérebro quando ele é estimulado através de nossos sentidos, principalmente auditivos e visuais, ele emite uma descarga elétrica como resposta. Isto é chamado de resposta cortical provocada.

Estas respostas elétricas viajam através do cérebro para se tornar o que a pessoa vê e ouve. Quando o cérebro é submetido a estímulos consistentes repetidos, como batidas cadenciadas ou *flashes* de luz, o cérebro responde tentando entrar em sincronia de seus ciclos elétricos com os estímulos do ambiente externo. Isto é chamado de resposta de frequência, e pode ser usado para alterar a frequência das ondas do cérebro. Pode se utilizar frequências específicas para induzir a estados de:

- Intensa concentração e foco, podendo ajudar indivíduos a melhorar o desempenho acadêmico; Relaxamento e profunda meditação; Espiritualização;
- Não Julgar nada, antes de ter certeza do fato.

Em 1999, o *Jornal de Neuroterapia* publicou um estudo de caso conduzido por Thomas Budzynski, PhD. Neste estudo, ele utilizou Oito estudantes que estavam com notas baixas. Estes estudantes, depois de se submeterem durante um período de estímulos audiovisuais, conseguiram um desempenho superior aos estudantes do grupo de controle, e melhoraram suas notas significativamente, mesmo após de encerrado o tratamento.

Outro estudo efetuado pelos Drs. Siegfried e Susan Othmer desde 1988 comprovou um desempenho para melhor em 33 pontos no teste de QI, antes e depois do tratamento, e também incremento da memória, leitura e habilidade numérica. Um ano depois os pacientes melhoraram a autoestima, confiança, concentração e desinibição.

Existem duas maneiras de alterar as ondas cerebrais: Batidas Bineurais e Tons Isocronicos.

- As batidas bineurais: são as mais utilizadas. Dois tons diferentes, mas parecidos são utilizados para estimular cada ouvido. Estes tons são combinados para formar um pulso/batida no cérebro. O pulso/batida que a pessoa consegue ouvir é a diferença entre os dois tons que estão sendo utilizados como estímulo. Por exemplo, se o ouvido esquerdo estiver sendo estimulado por um tom de 20 hertz e o direito por um de 30 hertz, então que estiver escutando irá perceber uma batida/pulso de 10 hertz. E o cérebro vai entrar neste ritmo.
- A técnica dos tons isocronicos: é mais moderna, embora bem menos conhecida, ela é muito mais efetiva. Baseia-se num único tom espaçado ou interrompido seguindo um ritmo preciso. Está técnica, diferentemente do bineural, não exige o uso de fones de ouvido. O cérebro processa melhor o estímulo isocronico do que o bineural. A frequência das ondas cerebrais produzidas pelo método isocronico é mais alta do que pelo método bineural, quando analisadas num monitor.

---

## 8. PADRÕES DE PENSAMENTO E MICROHABILIDADES PARA GERENCIAR A CRIATIVIDADE

Segundo White (1997) é necessário que os gerentes desenvolvam um conjunto de padrões de pensamento e micro-habilidades para estimular e gerenciar os processos de criatividade dos cientistas. E muitas dessas competências podem também ser aplicadas no ambiente empresarial em geral, podendo ajudar também na gestão da comunicação organizacional.

Os padrões de pensamento podem ser entendidos como disparadores da inovação, e podem ser usados para prover uma direção útil para a pesquisa. Eles incluem:



- Metáforas e analogias: a partir da eleição de processos semelhantes que podem prover pistas para a leitura do processo designado e sugestões de intervenção.
- Teorias e hipóteses descritivas de como os processos poderiam operar.
- Análise lógica e raciocínio dedutivo: que permita provar ou responder pelo processo de eliminação. Experiências subjetivas que possam fornecer pistas.
- Modificações heurísticas: realizadas a partir das “regras”, que uma vez percebidas, tornam a informação pertinente mais visível e mais passível de mudanças.

White (1997) propõe também oito microhabilidades de treinamento, modos que um gerente pode utilizar para guiar pessoas que estão pensando. Elas podem ser combinadas ou utilizadas em unidades pelo “orientador” ou facilitador e permitem ao mesmo tempo, que os “orientandos” ou participantes mantenham o adequado controle do processo. Essas intervenções ocorrem:

- Clarificando: colocando claramente os limites de tempo e tema a tratar, ou seria, definindo os limites da sessão.
- Sondando: reunindo informações e dirigindo a conversa, perguntando em aberto ou em privado.
- Escutando ativamente: reconhecendo o que está sendo verbalizado e expressando essa compreensão através de paráfrases, da remoção de barreiras à comunicação e da escuta crítica.
- Compartilhando observações: comunicação e compreendendo os valores e regras de ambas as partes.
- Buscando opções: utilizando diferentes técnicas como o brainstorming para construir novas ideias, avaliando sempre benefícios e custo.
- Sugerindo: provendo informação e conselhos e referindo-se a outros que podem ajudar. Explorando diferenças, reconhecendo pontos de diferentes aspectos e concordância.
- Definindo um planejamento da ação: fixando horários, avaliando nível de compromisso e metas.

O valor da instrumentalização desses conhecimentos aumenta quando os gerentes cruzam padrões de pensamento com micro-habilidades ao provocar declarações ou perguntas.

A criatividade em nível organizacional apresenta cada vez mais um caráter complexo e envolve não apenas o indivíduo e os grupos nos quais ele se desenvolve, mas também processos gerenciais estratégicos, como o de planejamento e controle das inovações, o que sem dúvida apresenta grandes desafios aos processos gerenciais, que não podem mais ser conduzidos de modo tradicional. A cultura organizacional, seus valores, crenças, mitos, ritos, rituais e linguagens, alcançam especial importância nesse novo processo de gerenciamento.

Também caberia aqui levantar algumas questões:

- Qual é o papel reservado às variáveis do contexto e culturais na geração da criatividade organizacional relacionada aos processos de comunicação?
  - Será adequado e pertinente transferir modelos e métodos de gerenciamento da criatividade gerados nos chamados países desenvolvidos para serem aplicados, sem grandes mudanças, em nossa região?
  - Para a gestão hoteleira em específico, a aplicação desses modelos de criatividade demanda adaptações específicas?
- 

## 9. O CASO GOOGLE

O Google foi fundado por Larry Page e Sergey Brin, dois estudantes, PhD de Stanford em 1998. A companhia privada anunciou, em junho de 1999, ter assegurado \$25 milhões em consolidação de dívida flutuante de patrimônio líquido. Seus sócios incluem Kleiner Perkins Caufield & Byers e Sequoia Capital. Google presta serviços por meio de seu site público, [www.google.com](http://www.google.com).

A missão do Google é oferecer a melhor opção de busca na Internet tornando as informações mundiais acessíveis e úteis. O Google, desenvolvedor do maior mecanismo de busca do mundo, oferece o caminho mais rápido e fácil de encontrar informações na web e administração.

Engana-se, porém, quem pensa que a vida por ali é fácil. Esse ambiente informal serve para incentivar a criatividade de um time que trabalha duro para alcançar os resultados. Existe uma pressão forte pelo aumento da audiência das ferramentas de busca e dos vídeos na internet, além da cobrança pela prospecção de novos clientes.

No Brasil, o Google conta com cerca de 200 funcionários na sede, em São Paulo - atuando especialmente na área comercial e administrativa - e outros 60 em Belo Horizonte, onde se concentra a equipe de engenheiros, programadores e gerentes de produtos, responsáveis por criar as ferramentas e novos produtos. "O ambiente físico é o menos importante, até porque outras empresas também oferecem atrativos. O diferencial aqui é a cultura, a liberdade de se determinar onde e como se quer trabalhar", afirma Felix Ximenes, responsável pela comunicação do grupo. Os chefes delegam as tarefas e metas, mas a maneira de atingi-las fica a critério de cada um, desde que a performance esperada seja alcançada. Se o funcionário joga uma partida de sinuca às três da tarde e volta ao trabalho altamente produtivo, é isso que importa na filosofia da empresa.

O diálogo franco, os trabalhos constantes em times multifuncionais e multiculturais, as oportunidades de crescimento rápido e de construção de uma carreira internacional são outros fatores que pesam a favor da companhia. O índice de rotatividade é baixo: menos de 1% parte para a concorrência. "O Google fala a mesma língua dos jovens. Eles não querem

ter barreiras entre o profissional e o pessoal”, afirma a presidente da Cia. de Talentos, Sofia Esteves, responsável pela pesquisa.

### 9.1. Pontos Positivos

Ángel Jiménez de Luis editor do blog Gadgetoblog do Diarío El Mundo (2010), fez uma visita a empresa Google em Zurich (Suíça) e mostrou como os funcionários trabalham por lá. É fantástica a qualidade de trabalho e vida que se encontra na gigante da internet. Confira:

- Tem um tobogã que liga os locais que ficam os escritórios no primeiro piso a cafeteria e ginásio. Não há necessidade de esperar o elevador, basta escorregar.
- Os filhos dos funcionários são bem-vindos. Há um lugar especial para as crianças.
- Todos os funcionários comem muito bem durante o expediente de trabalho e devido a isso há no térreo há um ginásio de esportes para que queimem calorias extras.
- Em cada andar há, pelo menos, duas áreas de descanso com comidas e bebidas, também grátis.
- Cada funcionário administra seu próprio tempo e trabalho. Não há horários fixos, apenas prazos de entrega, que obviamente devem ser cumpridos. Em quaisquer momentos pode-se parar para jogar videogame ou sinuca, etc..
- Neste local de trabalho. Os funcionários são livres para em qualquer momento mudar de mesa caso sintam vontade, trocam ideias, design, sugestões.
- Na Google também tem o salão da água, um local de paz utilizado para relaxamento. Há cadeiras de massagem e pouca iluminação. Os funcionários vão para lá para dormir ou descansar antes de uma reunião estressante. Com poltronas maravilhosas.
- As salas de reuniões têm nomes inspirados em séries de televisão e filmes famosos. Esses iglus ficam localizados na área da Guerra das Estrelas. São autênticos refúgios que foram utilizados em missões científicas na Antártida.
- Na empresa também tem uma grande biblioteca em que muitos afirmam ser o local mais bonito e surpreendente do edifício. Lá além de muitos livros e uma imensa cozinha, os funcionários podem descansar em frente de uma lareira virtual.

Um funcionário atual do Google afirma que é um ótimo lugar para trabalhar. Estas são as coisas que eu gosto sobre meu trabalho:

- Todo mundo é super inteligente. Há 18 tipos diferentes de café.
- Lanche, almoço, jantar gratuitos. A comida é de qualidade gourmet (por exemplo, omeleteria, chefs que fazem sanduíches personalizados para você, sashimi, drinks e snacks gratuitos nas 24 horas por dia, nos sete dias da semana).
- Toda sexta-feira, Larry, Sergei, ou Eric (os mais altos na hierarquia da empresa) vem pessoalmente até a gente e perguntam quais são nossas dúvidas e questões. “Nesse dia, também temos cerveja grátis”

Marcos Coronato em entrevista com Luiz Barroso (entrevista por telefone), um dos oito funcionários do Google no mundo a deter o título de “distinguished engineer”, um carioca de 46 anos, mora nos Estados Unidos. Isso quer dizer que, entre as 10 mil pessoas que trabalham para a maior companhia de internet do globo, Barroso é um engenheiro altamente renomado ou do maior destaque. Trata-se do posto mais alto que alguém pode atingir na empresa, equivalente a um vice-presidente, só que na carreira tecnológica.

Na realidade o que impressiona, é a velocidade com que as coisas andam no Google. A mentalidade da empresa é de todo mundo atacar os problemas, buscar resolvê-los, tentar ser mais útil.

O acesso à informação na Google é fundamental. Na empresa existe transparência. Um engenheiro nos Estados Unidos teria dificuldades para esconder informações de um colega na Europa. Você precisa mostrar o que está fazendo, como está avançando. A gente faz isso em “*weekly snippets*”, um resumo semanal do trabalho. É bem prático, cinco ou seis tópicos, pode ser a quantidade de informação que cabe num slide de Powerpoint. Isso é uma documentação que fica disponível para a companhia toda. Nenhuma outra companhia consegue compartilhar tanta informação com tantos funcionários. Tem uma troca aí: todo mundo se beneficia, mas existe o risco de alguém expor aquela informação. O Google trabalha com educação permanente dos funcionários para preservar essa cultura.

## 9.2. Pontos Negativos

Fernando Martines (2010) entrevistou alguns funcionários da Google (que preferiram ficar anônimos), e descobriu mais algumas novidades:

Afirma um ex-funcionário do Google (prefere o anonimato) afirma “Eu estive lá por cerca de cinco anos. Você pode ler sobre as partes boas em qualquer lugar, então eu vou tentar oferecer um contraponto com base em ter trabalhado em outras empresas de software” (ex-funcionário da Google).

- Um problema comum é que não é fácil perder o foco e se estragar diante de todas as regalias. É constrangedor estar rodeado de pessoas que se tornaram como crianças mimadas.
- A sede do Google em Mountain View, Califórnia. há um problema específico de engenharia, é que lá há um grande apoio para as operações — ou seja, um monte de gente cujo trabalho é manter os sistemas em execução. E em geral os engenheiros não estão disponíveis a qualquer momento em que você queira ligar para eles. O lado positivo é que eles podem se concentrar no desenvolvimento, tiver um sono adequado e for mais produtivo.
- A desvantagem é que eles podem facilmente perder o contato com o que realmente está acontecendo nos centros de dados e às vezes até mesmo com seus clientes.

- Por último, a empresa aposta alto em “sorte de produção”, o que significa tentar um monte de coisas em diversas áreas na esperança de que algumas dessas tentativas rendam frutos.
- O trabalho de gerenciamento dentro da empresa é terrível. Um gestor típico tem de 50 a 100 empregados, então mesmo que eles se encontrem com os seus subordinados uma vez por mês durante 30 minutos, isso não é muito tempo para a interação. Como resultado, os gestores não têm poder para participar nas decisões técnicas, não têm muito voto em avaliações de desempenho (isto é feito por outra comissão), e nem mesmo influenciam nas contratações (que também é feito por uma comissão).

Foi perguntado aos funcionários mais antigos do Google o que os gestores efetivamente fazem, e a resposta de todos foi: “Eu não sei”. Quase todas as decisões dos gestores que eu testemunhei no Google (principalmente em torno da mobilização de recursos novos projetos), não foram boas. A única maneira que eu poderia explicar a posição deles é algum tipo de política e lutas internas no alto escalão. “Se você gosta de ser um gestor técnico, se é como você vê a sua carreira, o Google definitivamente não é para você.”

Sergio Montini (2010), ex-funcionário do Google, afirma: “(Trabalho em um site de busca concorrente do Google, no Ask.com) aqui em Londres, porém temos parceria com o Google”.

Vou sempre ao QG do Google para *meetings* e acabo esticando para almoçar por La. Especialmente porque a empresa de catering é Brasileira (estamos tomando Londres).

Depois do almoço, que geralmente tem repetições sempre sou convidado para uma partida de foosball (pimbolin), e quando me dou por conta já matei a minha tarde. “Não me resta mais nada a não ser comer mais ainda por La, e tudo de graça”.

Três colegas de trabalho deixaram o Google para trabalhar conosco, eu me pergunto por que diabos alguém deixaria todas as regalias para uma empresa menor? A resposta é unânime, com o tempo você perde o foco e percebe que é uma maneira do Google de prender você a ele.

---

## 10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como consequência desse trabalho de pesquisa, tem surgido uma série de sugestões, expostas a seguir, a respeito de como estimular o desenvolvimento da criatividade. Trata-se de condições necessárias, mas não suficientes, para esse desenvolvimento:

- Fomentar a liberdade nas tentativas para encontrar novas formas de realizar as tarefas. Permitir diferentes aproximações à solução de um problema, provendo ao colaborador recursos, ao invés de controlá-lo ou limitá-lo.

- Estabelecer um clima de abertura: reforçar ideias inusuais e favorecer o engajamento entre pensamento criativo e pensamento crítico.
- Apoiar o aprendizado e aplicação de soluções criativas a problemas técnicos ou práticos específicos.
- Fomentar desafios individuais, grupais e organizacionais ao colocar problemas difíceis, fomentando a busca de novas questões, enfoques e formas de solução.
- Respeitar as necessidades pessoais no trabalho desenvolvido individualmente e em grupo. Entender que uma mesma tarefa ou situação pode ter diferentes significados para diferentes indivíduos.
- Criar um clima de respeito e aceitação entre os indivíduos. Busque mais de uma resposta para cada problema. Observe-o em diversos ângulos;
- Cultive o bom humor. Comemore todas as ideias.
- Lembre-se de que uma idéia não nasce perfeita.

É claro que levar em conta tanto as barreiras possíveis limitadoras como as condições necessárias possíveis estimulantes para o incremento da criatividade nas organizações pode redundar na formação de um profissional mais crítico, reflexivo e inovador. Isso requer também, um grande respeito por parte da diretoria e da gerencia, pelos processos ideativo-criativos dos funcionários a capacidade dos responsáveis pela orientação desses processos, que devem ser conduzidos sem autoritarismo ou excessiva diretividade.

De acordo com Michalco (2009), criatividade, ou nascemos com ela ou podemos desenvolvê-la, só depende de nós. Ao pesquisar a vida de Einstein, Heisenberg, Pauli e Niels Bohr, o físico David Bohm fez uma observação notável. Bohm percebeu que suas descobertas incríveis tiveram lugar através de simples conversa, aberta e honesta. Ele observou, por exemplo, que Einstein e seus colegas passaram anos livremente conhecer e conversar uns com os outros. Durante essas interações, eles trocaram e dialogaram sobre as ideias que mais tarde tornaram-se os fundamentos da física moderna. Trocaram ideias, sem tentar mudar a mente do outro e em argumento amargo. Eles sentiam-se livres para propor o que estava em sua mente.

Esta liberdade para discutir, sem risco levou a avanços que hoje os físicos tomam para concedido.

Esperamos sinceramente que algum dia poderemos ver empresas com esta mentalidade de incentivar a inovação e a criatividade.

---

## REFERÊNCIAS

AMABILE, T. A.; HADLEY, Constance; KRAMER, Steven J. Creativity Under the Gun. Harvard Business Review. v. 32. n. 1, pp.52-61, 2002.

- BAHIA, Sara; NOGUEIRA Sara Ibérico. Entre a teoria e a prática da Criatividade. Disponível em <[www.personal.telefonica.terra.es](http://www.personal.telefonica.terra.es)>. Acesso em 05 março de 2011.
- BECKER, Maria Alice d'Avila; AREND, Isabel; SCHNEIDER, Daniela; et al. .Estudo Exploratório da Conceitualização de Criatividade em Estudantes Universitários, *Psicologia Reflexão e Crítica*, v. 14, n. 3, pp. 571-579. 2001.
- BILICH, Feruccio. Gestão da Criatividade, Inovação e Conhecimento. In: CAMPANÁRIO, Milton de Abreu. *Tecnologia, Inovação e Sociedade*. Disponível em: <<http://www.campus-oei.org/salactsi/index.html/>>. Acesso em 05 março de 2011.
- BOENTE, A. e BRAGA, G. P. *Metodologia Científica Contemporânea – para universitários e pesquisadores*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- BOLSON, Eder Luiz. *Tchau Patrão*. São Paulo: Senac, 2004.
- CANONGIA, Claudia, SANTOS, Dalci Maria, SANTOS, Marcio Miranda, et al. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Revista Gestão & Produção*. v.11, n.2, pp. 1-20, 2004.
- CEBALLOS, Décio Castilho. A inovação tecnológica como uma das três dimensões de um novo modelo de gestão em implementação no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. Disponível em: <[www.inpe.br](http://www.inpe.br)>. Acesso em: 04 de março de 2011.
- COLOSSI, Luciano. *Características de Ambientes Organizacionais Orientados ao Comportamento Criativo*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- DE BONO, Edward. *Criatividade levada a serio*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FARINA, Erik. Criatividade que compensa, *Revista Amanhã*, v. 20, n. 215, pp. 30-36, novembro de 2005.
- FLEITH, Denise de Souza; ALENCAR, E. M. L. S. Escala sobre o Clima para Criatividade em Sala de Aula, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21 n. 1, pp. 085-091, 2005.
- GAIWAN, Shakti. *Visualização criativa*. São Paulo: Pensamento, 2002.
- ICHEAL MICHALCO. *Creative thinking Method*. Editora: Idea Connection, 2009.
- ISAKSEN, Scott G.; LAUER Kenneth J. Situational Outlook Questionnaire: A Measure of the Climate for Creativity and Change, *Psychological Reports*, v.85, n. 1, pp. 665-674, 1999.
- CORONATO, Luiz. Não podemos desligar a criatividade. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI165124-16165,00.html>. Acessado em 03-03-2011.
- REVISTA EPOCA. Como melhorar a memória. ANTONIO, José. Disponível em: [http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_15195/artigo\\_sobre\\_como\\_melhorar\\_a\\_memoria](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_15195/artigo_sobre_como_melhorar_a_memoria). Acesso em 20-09-2011.
- ROSSETTO, Roberta. Inovação é o nome do jogo. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, v. 1, n. 210, pp.30-32, 2006.
- SIQUEIRA, Jairo. Bloqueios a Criatividade. Disponível em <http://criatividadeaplicada.com/2007/02/07/bloqueios-criatividade>. Consultado em 06-03-2011.
- TILIBRA. Como ser criativo. Disponível em <http://www.bestreader.com/port/txcomosercriativo.htm>. Acesso em 12-05-2011.
- WINTER, Arthur; WINTER, Ruth. *Como desenvolver o poder da mente*. São Paulo: Cultrix, 1986.
- VILELA, Virgilio Vasconcelos. *Paginas Matinais: que tal uma drenagem mental*. Disponível em: [http://www.possibilidades.com.br/criatividade/paginas\\_matinas.asp](http://www.possibilidades.com.br/criatividade/paginas_matinas.asp). Acesso em 09-06-2011.
- VIOTTI, Eduardo B. Indicadores de inovação tecnológica: fundamentos, evolução e sua situação no Brasil. Disponível em: <<http://www.ibqppr.org.br/>> . Acesso em: 02 de março de 2006.