
Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações

Raymond Prada Daza

RESUMO

Quando se aceita que o conhecimento é adquirido como uma gestão de transação, ou seja, como um produto acabado, corre-se o risco de fechar-se para as opções de construir criativamente um novo conhecimento. O conhecimento deveria ser visto como algo inacabado, como um referente de possibilidades suscetíveis de serem construídas ou reconstruídas pelos grupos humanos. Para que essa construção seja realizada nas organizações com ordem e dinamismo, são propostos referenciais metodológicos precisos e validados na prática, bem como uma metodologia criativa: a *Sinecmática*, técnica que permite estimular, por igual, os processos lógico-analíticos do hemisfério esquerdo do cérebro e os analógico-intuitivos do direito, e que serve tanto para o trabalho criativo pessoal quanto para o grupal. A *Sinecmática* é coerente com uma nova visão da criatividade enquanto vivência da liberdade pessoal. Essa metodologia oferece um âmbito de sete fases e três dinamizadores que correspondem às noções de Conectividade, Pausa e Movimento. A Gestão da Criatividade nas Organizações deve promover, em primeiro lugar, o conhecimento individual dos trabalhadores para, posteriormente, implementar as correções e ferramentas com vistas à melhora da resposta sistêmica perante a inovação. Na prática, foi possível verificar franca reação empresarial para a proatividade no trabalho criativo; também se observou a geração de novas idéias que levam a optar por novos processos e produtos, significativa melhora no ambiente organizacional, no trabalho em equipe e no esquema de liderança situacional. Em resposta, é favorecida a interação entre os dirigentes e os funcionários de outros níveis da empresa; existe maior tolerância com relação às tentativas de ensaio-erro; os modelos mentais são revistos e percebe-se maior abertura para a construção de uma visão compartilhada sobre o porvir estratégico da organização.

Palavras-chave: organização, gestão do conhecimento, gestão das habilidades criativas, *sinecmática*.

A tradução deste texto do idioma espanhol para o português foi feita por María Nuria Mauleón Montes e Roberta de Souza Palhares.

Recebida em 11/abril/2002
Aprovada em 14/junho/2002

Raymond Prada Daza, Ph.D, Engenheiro Industrial com MBA, Especialização em Marketing e Psicologia da Criatividade, é Decano da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, em Cali, Colômbia.
E-mail: rprada@cuaoo.edu.co

1. INTRODUÇÃO

Ao menos no Ocidente, as pessoas tendem a considerar o conhecimento como um produto acabado. Há pouco tempo, discutia-se na *Corporación Universitaria Autónoma de Occidente* (Corporação Universitária Autônoma do Ocidente), em Cali, na Colômbia, sobre o verdadeiro propósito de nossa atividade acadêmica. “Nosso produto, como Universidade que somos, é o conhecimento”, precisou um veterano professor da Faculdade de Engenharia. Eu contra-arguntei, dizendo-lhe que considerava que o nosso **produto** deveria ser a formação de pessoas com capacidade de aprender por si mesmas, que tivessem capacidade crítica e criativa. Acrescentei que o conhecimento deveria ser visto como algo inacabado, como um referente de possibilidades susceptíveis de serem construídas ou reconstruídas por cada grupo de professor-alunos.

A opinião do professor de Engenharia não é estranha à maneira como a maior parte das pessoas considera a universidade, como um lugar onde se adquirem conhecimentos para a vida, numa operação que é aperfeiçoada à medida que se alcança determinado grau de estudos e que se concretiza mediante a entrega de um diploma. Nas empresas ocorre algo similar, o conhecimento equipara-se à informação considerada útil e que deve ser processada para o desenvolvimento de atividades produtivas. No entanto, conhecimento é mais do que **saber fazer**; é **saber como criar novas formas de fazer**. Paradoxalmente, minimiza-se o lado humano e **humanizante** do conhecimento, ou seja, a pessoa em suas dimensões emocionais, cognitivas e espirituais, e, com isso, o verdadeiro potencial para criar novo conhecimento.

Segundo o pesquisador japonês Ikujiro Nonaka, *expert* em organizações, o problema consiste em que a maioria dos gerentes ocidentais mantém uma visão excessivamente estreita a respeito do que é o conhecimento e sobre como ele deve ser aproveitado pela empresa. Os diretores acreditam ser útil apenas o conhecimento *hard*, no sentido quantificável, e consideram que a empresa é uma espécie de máquina para **processar a informação**.

Nonaka & Takeuchi (1995) citam vários exemplos de empresas japonesas bem-sucedidas que se apoiaram na intuição de seus funcionários para gerar conhecimento novo. Nas palavras dos autores, “a criação de conhecimento novo é mais efetivamente uma questão de saber aproveitar as tácitas e freqüentemente subjetivas percepções, intuições e pressentimentos dos funcionários, e depois colocar essas idéias à disposição de toda a empresa para que sejam experimentadas e utilizadas. A chave de todo o processo está no compromisso pessoal, no sentido de identificação com a empresa e no desempenho de sua missão por parte dos funcionários”.

Os autores japoneses destacam a maneira pela qual algumas empresas recebem as metáforas e analogias surgidas nos grupos de trabalho para gerar idéias. Em certas ocasiões, as empresas montam várias equipes que competem entre si; os diretores deliberadamente **encobrem** (ou duplicam) a informação, e cos-

tumam revezar o pessoal, com a intenção de expor o maior número de indivíduos ao objetivo que pretendem alcançar.

Quando Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) se referem às variáveis que **facilitam** a criação de conhecimento, mencionam que o conhecimento é “uma certeza justificada” que depende da construção da realidade que cada indivíduo elabora de acordo com sua experiência pessoal e sua sensibilidade. No entanto, não fica suficientemente clara a maneira pela qual a organização conhecerá as limitações e as potencialidades de cada indivíduo para o trabalho da criatividade e da inovação. Certamente não se pode pretender que todas as pessoas de uma empresa tenham, em consonância, as aptidões e a disposição para o trabalho construtivista que implica a criatividade; contudo, as pessoas mudam e respondem em diferentes tempos aos estímulos de participação que lhes são oferecidos. Dessa forma, dar alento às atitudes proativas que vão ao encontro da criatividade e da inovação deve ser um movimento contínuo, pensado para ser aclimatado na cultura da organização. Além disso, a transformação pessoal que implica aceitar um novo conhecimento não deveria constituir “uma ameaça para a identidade pessoal do indivíduo”, como advertem os autores citados ao mencionar as barreiras individuais à criação de conhecimento. Os indivíduos não se sentirão ameaçados com respeito à sua identidade pessoal se previamente conciliarem seus próprios interesses com os da organização, por meio da construção coletiva de visões e metas compartilhadas que a empresa deve incentivar.

Entretanto, o mais importante é que as expectativas sobre os prováveis **constructos** pessoais devem contemplar o indivíduo como **sujeito** de crescimento e, para tal, é prioritário que a organização promova melhora do autoconhecimento de cada um de seus funcionários.

2. A PESSOA — O PRIMEIRO ITEM NA LISTA DE PRIORIDADES

Difícilmente se pode construir conhecimento empresarial se os indivíduos que constituem a empresa não se conhecem a si mesmos, ao ponto de poder perceber suas tendências e barreiras pessoais e educacionais, bem como suas características favoráveis para o trabalho de criação de conhecimento. Assim, o primeiro elemento que deve ser contemplado no trabalho de gestão da criatividade nas organizações é o indivíduo; a organização deve promover e facilitar o processo de autoconhecimento. Esse é o ponto de partida para fomentar a **motivação intrínseca**, um elemento essencial para mobilizar os grupos de trabalho rumo à produção de conhecimento. Esse trabalho, não obstante, implica reaprendizagem da administração e da gestão de recursos humanos, uma vez que a maior parte das motivações organizacionais mais amplamente utilizadas possui predomínio extrínseco:

- satisfação de necessidades, entendidas como exigências fisiológicas, de relações e de crescimento (MASLOW, 1991;

ALDERFER, 1972). Na conhecida pirâmide de Maslow, a auto-realização, com implicação intrínseca, aparece no topo, como um estado distante ao qual se chega após a satisfação de outras necessidades;

- conquistas e poder (McCLELLAND, 1961, que também consolida a necessidade de relacionamento ou associação);
- fatores de higiene ou contextuais, como a remuneração, os benefícios sociais e as políticas administrativas (que reduziriam a insatisfação), e os incentivos próprios do trabalho, como o desafio implícito nas tarefas a cumprir e o reconhecimento das conquistas (que aumentariam a satisfação), na opinião de Herzberg (1968);
- igualdade na remuneração do trabalhador quando comparada com a de profissionais análogos (MELLERS, 1982; BIRNBAUM, 1983; VECCHIO, 1984);
- reforço do comportamento desejado (MURRAY, 1938), determinando metas e garantindo a igualdade no local de trabalho (VROOM, 1964).

Para fortalecer os incentivos intrínsecos, a empresa pode lançar mão do recurso de explicitar o reconhecimento conferido a seus funcionários pelo desempenho destacado; todavia, é primordial que, paralelamente, sejam abertos espaços para permitir que cada empregado melhore o conhecimento que possui de si mesmo e de suas expectativas mais sensíveis. Caso contrário, os incentivos (extrínsecos e intrínsecos) não apresentarão a abrangência suficiente. O efeito seria similar ao de plantar uma semente em um terreno que não foi preparado.

Uma profecia é cumprida cada vez que alguém diz “eu não sou criativo”; porém, no momento em que esse indivíduo der o primeiro passo para saber **por quê** não é criativo, começará a adquirir autoconsciência e, portanto, a perceber suas possibilidades para melhorar. Da mesma forma, o autoconhecimento abre o caminho para aumentar o *match* entre os interesses pessoais e os organizacionais. O autoconhecimento é um ponto de partida: “o poder de nos enxergarmos é uma base sobre a que se pode construir; devemos ver o que poderíamos ser e, depois, crescer nesse sentido” (BROUWER, 1991).

A promoção do autoconhecimento, como ponto de partida, deve proporcionar na sua fase inicial um inventário coletivo das competências organizacionais, entendidas como “características subjacentes às pessoas que, enquanto tendências, mantêm uma relação causal com atuações bem-sucedidas no trabalho” (CUESTA, 2001).

De acordo com essa perspectiva, os indivíduos participam de seu próprio diagnóstico, não estando sujeitos apenas ao teste psicológico prévio realizado pelo setor de Recursos Humanos; eles estão cientes de seu compromisso com a mudança.

Contudo, como é possível que uma empresa com mais de 300 funcionários consiga que cada um deles diagnostique e melhore suas características pessoais? A organização deve promover o autoconhecimento a partir da administração, tem de criar um ambiente propício, devendo os dirigentes servir de

exemplo. Um dos meios a ser utilizado é a realização de testes individuais em formato compreensível, distribuídos pelo setor de Recursos Humanos. Nesse caso, é conveniente contar com uma estrutura de aconselhamento psicológico para resolver dúvidas e criar grupos de trabalho com o objetivo de discutir os traços a serem tipificados no teste. No fim do processo, a empresa possuirá um mapa de atitudes e habilidades de seu pessoal que permitirá elaborar políticas para melhorar a comunicação e o ambiente de trabalho.

Aplicou-se, em mais de 50 empresas localizadas na América do Norte e na América Central, assim como na Colômbia, um teste para avaliar os aspectos físicos, emocionais, mentais e espirituais do indivíduo. Na dimensão emocional, por exemplo, o teste tipificou 48 caracteres ou traços emocionais que se apresentam **em negativo** (por exemplo: baixa auto-estima em lugar de nível de auto-estima), o que permite comparar essas apreciações com as dimensões mentais e espirituais que se apresentam **em positivo**, por meio de uma análise cruzada. No formato do teste é prevista uma propensão natural das pessoas a superestimar-se, motivo pelo qual cada indivíduo recebe, adicionalmente, a avaliação de uma pessoa pertencente ao seu âmbito pessoal ou familiar, com a finalidade de comparar sua apreciação inicial e poder discutir os resultados.

Evidentemente, a avaliação individual está unida ao propósito organizacional de melhorar as atitudes criativas dos funcionários; na verdade, vem a ser uma ante-sala para os procedimentos a serem implantados posteriormente. Nas empresas assessoradas foi possível comprovar franca reação favorável à proatividade no trabalho criativo, há geração de novas idéias para optar por novos processos e produtos, e observa-se ostensiva melhora no ambiente organizacional, no trabalho em equipe, no compromisso e no sentimento de pertencer à empresa e no esquema de liderança situacional. Entre os dirigentes, como resposta, incentiva-se a interação com os funcionários de outros níveis da empresa, há maior tolerância com relação às tentativas de ensaio-erro, os modelos mentais são revistos e se percebe maior abertura para a construção de uma visão compartilhada sobre o porvir estratégico da organização.

3. SEGUNDO ITEM: ENTENDER O QUE É A CRIATIVIDADE

Definir o termo **criatividade** não é tarefa fácil; é mais simples aplicar uma técnica ou um processo criativo do que se aprofundar nos precursores de um conceito tão elusivo. A história humana e a ciência vêm interpretando esse conceito de maneira ampla, tanto que atualmente existe abundância de definições e pontos de vista a partir de diversas correntes de pensamento. Alguns desses enfoques são abordados a seguir.

• Os pontos de vista Associacionista e Behaviorista

O Associacionismo, enquanto teoria psicológica que predominou no início do século XX, explica que o comportamen-

to obedece a um jogo de associações entre estímulos e respostas; portanto, de acordo com Watson (1958), as respostas de um indivíduo, por mais originais (ou criativas) que possam parecer, sempre estão relacionadas com as suas experiências prévias. O Behaviorismo, outra corrente psicológica desenvolvida de maneira mais ou menos paralela ao Associação, propõe, também, que a criatividade deve seguir a pauta estímulo-resposta-reforço.

- **Do ponto de vista da Gestalt, a criatividade é uma organização flexível da percepção**

“Com base nas mesmas notas musicais é possível compor diferentes melodias”, diz a Gestalt, escola de pensamento psicológico que surgiu na Alemanha em oposição ao Associação. Segundo essa escola, a criatividade não se relaciona com a experiência prévia, mas com uma nova forma de perceber as características das coisas. Para a Gestalt, a criatividade começa com a percepção de alguma coisa inacabada, como um problema, um diagrama ou um mapa mental, cuja estrutura não foi fechada ou resolvida. A partir dessa situação, o sujeito percebe a informação e a reestrutura em função de seus filtros perceptuais e de suas próprias concepções em relação ao problema a ser tratado.

- **A criatividade como função combinatória: o ponto de vista de Vygotski**

Vygotski, psicólogo e estudioso do tema da aprendizagem, afirmou, em 1931, que a criatividade é uma atividade combinatória e imaginativa diferente da atividade mental de memorização e reprodução. Assim, a criatividade é qualquer atividade humana cujo resultado não seja a reprodução daquilo que é fruto da experiência, mas a criação de novas formas ou atividades. Jean Piaget, outro pesquisador do tema da aprendizagem, propôs em 1978 que a criatividade se encontra inserida nos processos de assimilação e acomodação da aprendizagem. Piaget afirmava que o pensamento criativo é próprio dos processos assimilativos que, por sua vez, são a transformação subjetiva da realidade.

- **Do ponto de vista Humanista, a criatividade é a confirmação da auto-realização pessoal**

Rogers (1980), Alderfer (1972) e McClelland (1961) concordam em que as necessidades de auto-realização, crescimento ou sucesso constituem as maiores fontes de criatividade. Na opinião deles, nesse estágio o indivíduo possui autonomia e responsabilidade suficientes para manifestar plenamente sua criatividade. Não obstante, Maslow (1991) distingue entre a criatividade como talento especial e a criatividade como auto-realização pessoal, mas defende a idéia de que todas as pessoas possuem certo grau de criatividade, ainda que em estado potencial, motivo pelo qual, segundo ele, não faz sentido distinguir entre indivíduos criativos e não-criativos.

Outros autores humanistas, como May (1959), sugerem que a criatividade exige que a pessoa adote atitude de abertura consciente com relação às experiências, atitude de tolerância com a ambigüidade e flexibilidade perante as crenças, hipóteses e percepções dos outros. Zelina (1992) propõe a “criativização” como o movimento progressivo do homem rumo à auto-atualização, e declara que esse crescimento se estende a situações, condições e ao meio em que a pessoa vive.

Associações de idéias, estímulos-resposta, percepções do inacabado, combinação e acomodação do aprendido, tolerância à ambigüidade, influência do meio ambiente, todas essas são noções que fornecem uma base epistemológica para a construção de novas concepções. No entanto, certamente nenhuma delas deveria deixar de lado a consideração do conceito de liberdade individual, pois sem autonomia de pensamento é muito difícil produzir criações genuínas e socialmente úteis. O homem agrega valor ao mundo com suas obras, as quais devem refletir o ser e a intenção que teve como criador, além de serem geradas em ambientes de liberdade. Por isso, para a presente abordagem da Gestão da Criatividade nas Organizações será considerado o conceito de criatividade apresentado a seguir.

3.1. Criatividade, vivência da liberdade

Esta não é uma visão filosófica na linha de Savater, mas sim uma concepção prática que procura centrar-se no ser humano como célula essencial da organização. A maioria das pessoas são livres sem saber disso, não têm ciência da energia criativa que reside na ampla compreensão de seu potencial interno. Muitos acreditam que a liberdade é andar pelo mundo escolhendo as próprias crenças, a religião, os governantes, a educação ou o trabalho; ou, também, que a liberdade consiste nas oportunidades de expressar-se livremente. No entanto, a liberdade não é apenas um direito externo, mas também um dom que as pessoas descobrem em seu interior.

A liberdade é um dom que se reconhece a partir da consciência.

À medida que os homens se conhecem melhor, que se reconhecem como seres humanos sujeitos a mudanças, eles adquirem consciência essencial para melhorar a percepção do que os seus semelhantes sentem e necessitam, e esse é um conhecimento vital na criatividade para o empreendimento, pois o propósito de toda criatividade é eminentemente social. Quando se projeta um novo produto para um mercado, se escreve um romance, se inventa uma máquina, se pinta um quadro ou se faz um comercial de televisão, está-se criando para os outros.

O conceito de liberdade não se estende apenas a procurar **libertar-se** dos desvios e barreiras que obstaculizam a criatividade, também deve ser entendido como um exercício pleno e autônomo e, portanto, deve contemplar os limites e valores morais de nossos atos. Os limites e valores são parte dos **recursos** essenciais para o resultado criativo, porque tão importantes quanto os

recursos físicos são os recursos morais, que fundamentam a motivação e a liderança em princípios necessários para o sucesso. Na figura 1 estão relacionados os componentes que devem estar presentes para o sucesso de um empreendimento.

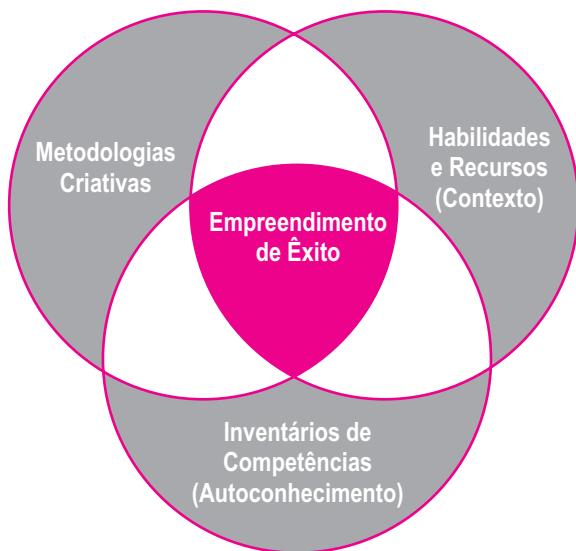


Figura 1: Componentes para o Sucesso de um Empreendimento

A criatividade não pode restringir-se às técnicas para gerar novas idéias, pois precisa complementar-se com uma visão em princípios, uma liderança da motivação e um enfoque de participação de qualidade. Essas características, unidas às destrezas para melhorar o autoconhecimento a partir de uma perspectiva de jogar para ganhar-ganhar, compõem-se de cinco habilidades para ganhar no jogo da inovação, que podem ser aplicadas tanto no nível pessoal quanto no organizacional (ver abordagem mais detalhada em Prada, 2002). São elas:

- estabeleça princípios em sua missão (entendida como **missão** pessoal e de grupo);
- lidere a motivação;
- jogue para ganhar-ganhar;
- conheça a si mesmo para reconhecer os outros;
- participe (**faça parte da festa**).

3.2. A criatividade nas organizações

Nas organizações, a criatividade manifesta-se no serviço competitivo construído a partir da riqueza de possibilidades de expressão conferidas pela ampla vivência da liberdade. **Serviço competitivo** é um conceito que reporta à **qualidade** daquilo que se faz, em termos de suas características e valor agregado; e **ampla vivência da liberdade** implica **deixar agir** os funcionários em clima de estímulos, liderança e reconhecimento. Dificilmente se poderia pedir, ou melhor, exigir que uma equipe de trabalho fosse mais inovadora. Para inovar, em primeiro lugar é necessá-

rio rever as habilidades criativas dos membros da equipe. Esse aspecto não é tão simples quanto convocar uma **chuva de idéias**; mesmo para uma chuva de idéias, ou *brainstorming*, é necessário observar uma metodologia precisa caso a pretensão seja obter idéias autenticamente inovadoras.

Quando foi realizado um teste para checar as barreiras organizacionais em uma empresa mexicana de 535 funcionários, conseguiu-se classificar, por ordem de importância, as dez **razões** que, na opinião dos funcionários, eram as mais importantes para explicar a sua falta de motivação na hora de apresentar sugestões inovadoras. A empresa em questão precisava renovar e, em alguns casos, mudar sua carteira de produtos. Essas dez razões, consideradas como **barreiras para a criatividade**, são:

- temos um chefe, mas não um líder;
- os erros são apontados de maneira desmedida;
- o poder concentra-se em uma ou em poucas pessoas;
- quase sempre estamos sob pressão, com acúmulo de trabalho ou estressados;
- somos um grupo e não uma equipe de trabalho;
- entre nós usamos uma linguagem ofensiva ou depreciativa;
- prevalece um sentimento de rotina e não de entusiasmo;
- o sucesso individual ou grupal não é adequadamente reconhecido;
- o ambiente é monótono ou pouco estimulante;
- nossos interesses e aspirações (da empresa e do funcionário) são diferentes ou não estão claros.

Ao compilar as informações obtidas a partir dos diagnósticos prévios para a assessoria em Gestão de Habilidades Criativas nas empresas, foi possível sintetizar as 13 atitudes organizacionais que demonstram escassa vocação para a criatividade e a inovação:

- alta pressão por resultados;
- superadministração — excesso de normas, controles e trâmites internos;
- estrutura verticalizada ou pouco interdependente;
- pouca delegação de poder (delegar com poder de decisão, *empowerment*);
- geração de estresse;
- tolerância mínima em relação aos erros;
- ausência de políticas que reconheçam as conquistas dos funcionários;
- concentração da informação;
- escasso compromisso com as mudanças por parte dos dirigentes;
- objetivos pouco definidos e não compartilhados com os funcionários;
- falta de canais regulares para a obtenção de *feedback* por parte do cliente com relação ao produto ou serviço;
- não escutar ou valorizar as idéias dos funcionários;
- o fato de muitos funcionários considerarem suas funções rotineiras e pouco estimulantes.

Uma pessoa que trabalhe em uma organização pouco flexível, como a que apresente várias das características enumeradas, pode sentir-se desmotivada e ver-se diante de duas possibilidades: submeter-se como um soldado resignado ou desvincular-se da empresa para entrar em outra organização que lhe proporcione espaço para expressar suas idéias e seu potencial criativo.

Com relação ao tema da inovação oportuna na linha de produtos, cabe destacar um estudo norte-americano realizado por Billington, Lee & Tang (1998) em 5.000 empresas, com linhas de consumo e industrial, cujos resultados indicaram que 80% de seus produtos haviam apresentado diversas mudanças em um período de sete anos. Os seus produtos haviam sido retirados do mercado, relançados, modificados, além de ter ocorrido o lançamento de novos produtos. A Gestão de Habilidades Criativas nas Organizações desempenha importante papel nesse campo, uma vez que a inovação bem-sucedida de uma carteira de produtos não deve depender apenas, como se costuma acreditar, do Departamento de Marketing e Vendas ou da Gerência Geral, mas também da colaboração de todas as áreas da organização; caso contrário, pode-se descobrir que o setor de Produção não contava com os recursos suficientes para esse orçamento, que o Financeiro não podia fazer as previsões, que o de Logística não pôde preparar-se em tempo etc. No entanto, o assunto crucial não diz respeito apenas aos recursos para produzir, mas também, e isso é o mais importante, à riqueza e à qualidade das idéias para inovar, que contam com a força sistêmica da organização.

4. O TERCEIRO ITEM: OPTAR POR UM REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos ou **técnicas criativas** constituem o ponto de referência para a geração de idéias. Muitos autores propuseram etapas ou fases para processos criativos, bem como aplicações práticas para estruturar metodologias para o trabalho da inovação. No trabalho empresarial, o autor deste texto teve a oportunidade de testar algumas delas, entre as quais cabe destacar as seguintes: *Brainstorming* (OSBORN, 1953), Pensamento Lateral e Seis Chapéus para Pensar (DE BONO, 1991; 1995), Sinética (PRINCE, 1970; GORDON, 1961), Bissociação (KOESTLER, 1964), Análise Morfológica (ZWICKY, 1969), Análise Matricial (CRAWFORD, 1997, também em Lista de Atributos), Delphi (LINSTONE & TUROFF, 1975) e TRIZ (ALTSHULLER, 1999).

4.1. *Sinecmática**

Trata-se de uma técnica criativa desenvolvida pelo autor deste texto como resultado do trabalho realizado durante mais de 15 anos com grupos de desenvolvimento e testes de produ-

tos, e como assessor no campo de habilidades criativas nas organizações. A *Sinecmática* estimula por igual os processos lógico-analíticos do hemisfério esquerdo do cérebro e os analógico-intuitivos do direito, e serve tanto para o trabalho criativo pessoal quanto para o grupal.

Os procedimentos ou técnicas criativas constituem o ponto de referência para a geração de idéias. Muitos autores propuseram etapas ou fases para processos criativos, bem como aplicações práticas para estruturar metodologias para o trabalho da inovação.

A *Sinecmática* concentra-se no indivíduo e nas suas possibilidades para trabalhar em grupo, e oferece um âmbito de sete fases (ver mapa conceitual na figura 2) que correspondem a:

- identificação do objetivo-problema;
- motivação;
- preparação;
- incubação;
- iluminação;
- verificação;
- decisão e comunicação.

Na prática, esse âmbito de sete fases é potencializado por sua contínua interseção com três **dinamizadores** que depuram sucessivamente o processo, procurando a própria confrontação crítica das idéias obtidas com o objetivo de selecionar os conceitos mais sólidos, inovadores e práticos. Os dinamizadores correspondem às noções de Conectividade, Pausa e Movimento, e determinam o nome do novo procedimento ou **técnica**: *Sinecmática*, pela conjunção das raízes gregas que definem as três noções.

O procedimento complementa-se com a utilização de matrizes de geração de idéias ou funções do pensamento associativo: C.R.E.A.M.O.S.: **C**ombinar, **R**everter, **E**xpandir, **A**daptar, **M**odificar, **O**utro uso e **S**ubstituir. Por outro lado, as Chaves para Estimular Analogias (CEAs) oferecem um tipo de *checklist* para confrontar os objetivos-problema na busca de novas idéias ou atributos.

Se se considerar que a criatividade produtiva é a variável dependente mais importante de um processo criativo, os dinamizadores são, sem dúvida, as mais importantes das variáveis independentes, com incidência nos resultados. Os dinamizadores devem girar e interagir constantemente com o processo criativo para infundir-lhe força, movimento e profundidade conceitual. Eles constituem um incentivo para **ir além** das primeiras idéias encontradas para alcançar resultados de excelência na busca de novas noções e no aperfeiçoamento dos componentes de um projeto.

* N. do T.: Neologismo criado pelo autor a partir de raízes gregas.

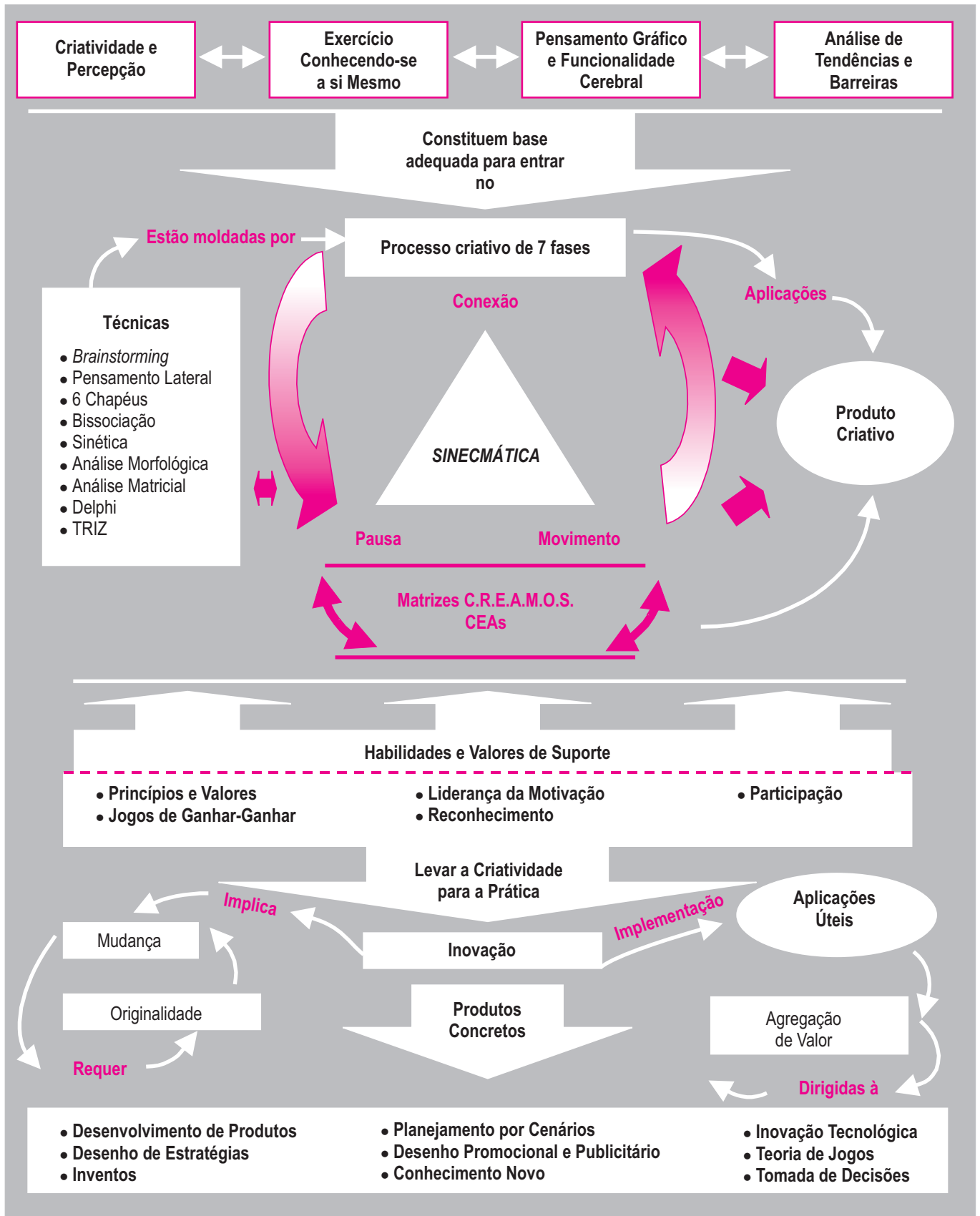


Figura 2: A "Sinectmática" na Gestão de Habilidades Criativas nas Organizações

Gestão do Conhecimento ou Gestão das Habilidades Criativas? Na realidade, não se trata de dizer qual enfoque é melhor para a organização, mas sim de entender o que é essencial: a Criatividade e a Inovação Empresarial não podem ser concebidas como uma moda, como já se viu no decorrer dos anos com o *Total Quality Control*, o *Just-in-Time*, a *Management by Objectives* (MBO) ou a reengenharia. Atualmente, sabe-se que a maioria das carteiras de produtos serão modificadas em sete anos; sabe-se que os ciclos de vida de produtos e estratégias diminuiram, em grande parte pela internacionalização dos mercados, e

que (pelo menos nos Estados Unidos da América) 66% das empresas não chegam a comemorar seu quinto aniversário. Isso significa que hoje a Criatividade e a Inovação estão entre os principais recursos das empresas, porque os potenciais individuais, ao socializarem e irrigarem o interior da organização por meio de concepções e ferramentas criativas, permitem que as empresas se adaptem e respondam melhor às mudanças, desaprendam e aprendam, melhorem o ambiente de trabalho, substituam a tempo os produtos e serviços e projetem outros novos com os diferenciais apropriados para competir nos mercados globalizados atuais. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERFER, Clayton. *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press, 1972.
- ALTSHULLER, Genrick and Als. *Tools of classical TRIZ*. New York: Ideation, 1999.
- BILLINGTON, C.; LEE, H.L.; TANG, C. Successful strategies for product rollovers. *Sloan Management Review*, Spring, p.20-30, 1998.
- BIRNBAUM, M.H. Perceived equity in salary policies. *Journal of Applied Psychology*, v.68, p.49-59, 1983.
- BROUWER, Paul J. *The power to see ourselves*. Business Classics. *Harvard Business Review*, 1991.
- CRAWFORD, Robert. *Techniques of creative thinking*. New York: Fraser, 1997.
- CUESTA, Armando. *Gestión de competencias*. Cuba: Editorial Academia, 2001.
- DE BONO, Edward. *El pensamiento lateral*. Barcelona: Paidós, 1991.
- _____. *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Juan Granica, 1995.
- GORDON, William J.J. *Synectics, the development creative capacity*. New York: Harper, 1961.
- HERZBERG, Frederick. One ore time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1968.
- KOESTLER, Arthur. *Insight and outlook*. New York: Harper, 1964.
- LINSTONE, H.A.; TUROFF, M. *The Delphi method: techniques and applications*. London: Addison-Wesley, 1975.
- MASLOW, Abraham H. *Motivación y personalidad*. Madri: Diaz de Santos, 1991.
- MAY, R. *The nature of creativity*. New York: Harper and Row, 1959.
- MELLERS, B.A. Equity judgment. *Journal of Experimental Psychology: General III*, p.242-270, 1982.
- MCCLELLAND, David C. *The achieving society*. New York: Van Nostrand, 1961.
- MURRAY, H.A. *Explorations in personality*. New York: John Wiley & Sons, 1938.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- OSBORN, Alex. *Applied imagination*. New York: Charles Scribner, 1953.
- PIAGET, J. *La equilibración de las estructuras cognitivas*. Madri: Siglo XXI, 1978.
- PRADA, Raymond. *Creatividad e innovación empresarial*. Colômbia: TecnoPress, 2002.
- PRINCE, George M. *The practice of creativity*. New York: Harper & Row, 1970.
- ROGERS, C.R. *Libertad y educación*. Madrid: Narcea, 1980.
- VECCHIO, R.P. Models of psychological inequity. *Organizational Behavior and Human Performance*, Oct. 1994. p.268.
- VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press, 2000.
- VROOM, Victor H. *Work and motivación*. New York: Wiley, 1964.
- VYGOTSKY, Lev. *Paidología del adolescente*. Moscú: Leningrado, 1931.
- WATSON, J.B. *Behaviorism*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.
- ZELINA, M. Creativization of personality: the need to study it. *Studia Psychologica*, v.34, n.4-5, p.367-372, 1992.
- ZWICKY, Fritz. *Discovery, invention, research through the morphological approach*. Toronto, Canada: The MacMillan, 1969.

Knowledge management versus management of creative abilities in the organizations

When one accepts that the knowledge is acquired as a transaction management, in other words, as a finished product, there is the risk of closing himself to the options of creatively build a new knowledge. The knowledge should be taken as something unfinished; as a reference of possibilities susceptible of being constructed or reconstructed by human groups. In order to carry out this construction in the organizations in an orderly and dynamic manner, precise and validated in practice methodological references are proposed, as well as a creative methodology: the *Sinecmactics*, (a neologism based upon Greek radicals) a technique that allows to stimulate, evenly, the logical-analytic processes of the left hemisphere of the brain, and the analogical-intuitive of the right, and that it is useful for the personal creative work as for the collective. The *Sinecmactics* is coherent with a new vision of the creativity as the experiencing of personal freedom. This methodology offers a domain of seven phases and three dynamizators that correspond to the notions of Connectivity, Pause and Movement. The creativity management in the organizations should stimulate, in first instance, the individual knowledge of the workers, to afterwards implement the corrections and tools to improve the systemic response to innovation. Practically, it was possible to verify a frank managerial reaction toward the pro-activity at creative work. A creation of new ideas to decide on new processes and products was also observed as well as a significant improvement in the organizational climate, in the teamwork and in the model of situational leadership. As response, the interaction between directors and collaborators of other levels of the organization was favored; there was bigger tolerance with test-error experimentations; the mental models were revised, and opportunity for the construction of a shared strategic vision of the future of the organization was observed.

Uniterms: organization, knowledge management, management of creative abilities, *sinecmactics*.

Gestión del conocimiento versus gestión de las habilidades creativas en las organizaciones

Cuando asimilamos que el Conocimiento se adquiere como una gestión de transacción, es decir, como un producto terminado, corremos el riesgo de cerrarnos ante las opciones de construir creativamente un nuevo conocimiento. El conocimiento debería mirarse como algo inacabado; como un referente de posibilidades susceptibles de ser construidas o reconstruidas por los grupos humanos. Para que esta construcción se lleve a cabo en las organizaciones de manera ordenada y, a la vez, dinámica, se proponen unos referentes metodológicos precisos, y validados en la práctica, así como una metodología creativa: la *Sinecmática*, una técnica que permite estimular, por igual, los procesamientos lógicos-analíticos del hemisferio izquierdo del cerebro, y los analógicos-intuitivos del derecho, y que sirve tanto para el trabajo creativo personal como para el grupal. La *Sinecmática* es congruente con una nueva visión de la creatividad como vivencia de la libertad personal. Esta metodología ofrece un marco de siete fases y tres Dinamizadores que corresponden a las nociones de Conectividad, Pausa y Movimiento. La Gestión de la Creatividad en las Organizaciones debe fomentar, en primera instancia, el conocimiento individual de los trabajadores, para luego implementar los correctivos y las herramientas para mejorar la respuesta sistémica ante la innovación. En la práctica se ha podido verificar una franca reacción empresarial hacia la pro-actividad en el trabajo creativo; se observa, además, generación de nuevas ideas para optar por nuevos procesos y productos; una ostensible mejora en el clima organizacional; en el trabajo en equipo y en el esquema de liderazgo situacional. En la alta dirección, como respuesta, se favorece la interacción con más estamentos de la empresa; hay mayor tolerancia hacia las experimentaciones de prueba-error; se revisan los modelos mentales, y se expresa apertura para la construcción de una visión compartida sobre el devenir estratégico de la organización..

Palabras clave: organización, gestión del conocimiento, gestión de las habilidades creativas, *sinecmática*.