

Denis Pontes Coelho ¹

RESUMO:

O presente artigo expõe a Gestão Criativa como um modelo alternativo de Gestão. O modelo proposto que tem como foco de atuação a Cultura Organizacional e como esta pode se transformar numa cultura criativa, gerando criticidade, criatividade, auto-organização, conhecimento e sustentabilidade, ao mesmo tempo em que também é reformulada, como num mecanismo de auto-referência e Autopoiese. A consultoria em Gestão Criativa se insere como um meio facilitador de todo o processo de mudança de cultura organizacional.

Palavras-Chave: Gestão Criativa, Criatividade, Sustentabilidade, Cultura Organizacional, Consultoria.

ABSTRACT:

The present article displays the Management Creative as an alternative model of Management. The considered model that has as focus of performance the Organizational Culture and as this can be changed into a creative culture, generating criticidade, creativity, auto-organization, knowledge and sustainability, at the same time where also it is reformulated, as in a mechanism of self-reference and Autopoiese. The consultancy in Creative Management if inserts as a half facilitator of all the process of change of organizational culture.

Key Words: Creative management, Creativity, sustainability, Organizational Culture, Consultory.

Organizações atuais e a criatividade

Os sistemas que se auto-organizam a partir do caos só sobrevivem mantendo-se abertos a um fluxo constante de energia e matéria que os permeia (BRI-GGS; PEAT, 2000, p. 27)

¹ Especialista em Consultoria Organizacional pelo CETREDE (UFC). Mestrando em Administração de Empresas (UECE). Psicólogo Clínico e Professor do curso de Psicologia da Faculdade de Tecnologia Intensiva (FATECI). E-mail: denistranspessoal@gmail.com

Por muitas décadas a criatividade não foi uma palavra muito utilizada no meio organizacional, tanto quanto como no contexto das artes. Talvez porque as organizações nunca tenham sido vistas como sistemas artísticos, isto é, espontâneos, belos, inspiradores e questionadores, ou porque as percepções não deixaram ou mesmo porque isto não atendia aos “anseios” do capital. (BRIGGS; PEAT, 2000)

Estas formas de perceber o mundo e até de se relacionar com ele interferiram muito no universo organizacional, e causaram abalos também na natureza comportamental no ser humano, especificamente falando, na sua forma de reagir a novas situações da vida e até as situações antigas. Jacob Levi Moreno (1999) criou um conceito chamado de espontaneidade criativa, que seria a capacidade do ser humano em reagir, de forma nova, a situações novas e, de forma diferente a situações antigas, sempre de forma também criativa. Para ele a criatividade era uma forma de o ser humano conseguir se “conectar” novamente com o todo ou com sua essência, era também uma forma de entrar num ritmo de saúde e desenvolvimento pessoal. É com a criatividade, que se quebraria, o que ele chamava de conservas culturais, padrões de comportamentos apreendidos e condicionados no decorrer da vida de um indivíduo, que servem como meio e fim da adaptação do ser no mundo e de aprisionar cada vez mais o homem e limitar seu desenvolvimento e saúde.

Para Amit Goswami (1993), a criatividade é também uma forma de o ser humano conseguir sua liberdade, na medida em que conseguiria fugir de seus condicionamentos. A isso ele chamou de Criatividade Interna. Este conceito está muito próximo do de Moreno, os dois estão associados ao desenvolvimento pessoal e à sua liberdade.

É bem certo que, com o desenvolvimento desta criatividade interna e com a liberdade frente aos condicionamentos, o ser humano também tende a estar criando coisas novas, enfim, uma criatividade externa, que conduziria o ser a estar em liberdade plena para se auto-desenvolver e contribuir para a criação de novas idéias e de práticas que auxiliem outras pessoas a também se desenvolverem.

O paradigma da “grande máquina” ou o mecanicismo, aliado ao determinismo causal, ao materialismo e ao dualismo, gerou, no ser humano, o arrebatamento da criatividade, tanto interna como externa. Modificou também a forma de o ser humano aprender, ensinar e estudar, na qual ensinar passou a ser algo como “injetar” informações e aprender como introjetar. Os valores da criticidade e do questionamento, tão difundidos e defendidos pelo grande filósofo Platão, ficaram em baixa, criou-se a cultura da reprodução contra a cultura da produção (mental). O ser humano se tornou, também, manufatura e tudo isto repercutiu no contexto organizacional, e este realimentou o paradigma.

Sobre o universo organizacional, este paradigma da grande máquina além de ter gerado inúmeras ideologias, percepções e mudanças de comportamento refletiu neste universo com algumas mensagens subliminares nas mentes dos homens como: “cada macaco no seu galho”, “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, “eu não lhe pago para pensar, mas sim para trabalhar”. A repercussão disso é que as pessoas, na maioria das organizações, vão trabalhar sabendo que não podem interferir diretamente no trabalho das outras, não podem dar idéias, já que não estão lá para isso (peças de máquinas não pensam, só operam), que respeito às autoridades significa, também, não questioná-las e que todo

cuidado é pouco para com o colega de trabalho (ideal da competitividade como meio de sobrevivência). Falar e defender a criatividade nesse meio não era de muito interesse para os gestores do começo e até metade do século passado. Criatividade está muito próxima dos questionamentos, da curiosidade e da persistência, essas palavras também não eram bem vindas no meio, já que existia outra palavra que era bem mais adorada pelos gestores: Controle. Somente assim, com o controle estabelecido, além de se puderem realizar estatísticas, cálculos de produtividade e crescimento organizacional, poder-se-ia também gerar um clima e ambiente de trabalho mais cômodo, sem crises, questionamentos, mudanças e “desorganização”.

Com o decorrer das décadas do século passado, as organizações foram crescendo cada vez mais em termos de competitividade, economia e produção, mas, nas últimas décadas, o que se observou foi um aumento da competitividade, gerado pela globalização e pela busca contínua e crescente da conquista do cliente já tão acostumado a ter o mesmo tipo de produto independentemente da organização. Na busca por mais qualidade e, então, por mais clientes e, por fim, mais lucros e sobrevivência, foram adotadas diversas práticas, virando até modismos, isto é, práticas gerencias que passaram a ser adotadas por diversas empresas sem mesmo se certificarem se elas eram as ideais. Nesse caminho, até mesmo a criatividade virou modismo, sendo muitas vezes falada, mas poucas vezes realmente trabalhada.

Sendo assim, ainda hoje se vêem organizações que bebem na “fonte” do paradigma da “grande máquina”, que ainda não adotaram a criticidade, o questionamento e a permeabilidade para, de forma efetiva, entrarem num caminho de geração de cria-

tividade e sustentabilidade organizacional. Elas falam e discutem sobre a criatividade, até tentam realizar planejamentos com o intuito de efetivar a criatividade, mas as organizações atuais, em sua maioria, ainda guardam características que abalam consideravelmente o crescimento e o desenvolvimento da criatividade individual e coletiva. Ainda está chegando o tempo em que as organizações construirão efetivamente a criatividade dentro delas e passarão a vê-la não somente como meio de produtividade, competitividade e sucesso, mas principalmente como fim, através de práticas de trabalho que visem à mudança de percepção, de clima organizacional e de cultura tanto dentro como fora dela e que daí gerará também os tão desejados resultados da organização; Desenvolvimento organizacional e social.

O tolhimento da espontaneidade e da criatividade tem gerado um alto custo para as organizações, no sentido mesmo literal, já que passam a gastar mais em benefícios e na qualidade de vida no trabalho, práticas que, apesar de estarem envoltas com mensagens de cuidado e prevenção, ainda possuem um caráter curativo. Quando se fala em qualidade de vida no trabalho, vê-se que os meios de amenizar a influência que as culturas organizacionais incutem no ser são sutis, no entanto nada que se possa afirmar que estejam efetivamente cuidando para que o ser esteja cada vez mais conectado com o seu ambiente organizacional e conseqüentemente fazendo-o sentir-se também dono, responsável, consciente, protagonista e não figurante, importante, enfim, como pertencente a uma rede de relacionamentos em que cada um tem sua relevância e sua contribuição para o todo, que ele não seja só mais um recurso ou um capital.

Este tolhimento, além de gerar gastos com os meios de geração de qualidade

de vida, pseudo - profiláticos, gera também os autênticos meios curativos (estes para curar cada vez mais pessoas estressadas, deprimidas, frustradas e com uma diversidade de sintomas somáticos provocados pelo paradigma atual e suas organizações).

Sendo assim, atualmente, as organizações, depois de terem sido “alimentadas” e de terem “alimentado” o paradigma da “grande máquina” e de longos anos de tolhimento da criatividade, espontaneidade e significação, começam a trilhar um caminho de valorização da criatividade, das significações individuais e da saúde do trabalhador. No entanto, ainda se percebe, em muitos casos, a criatividade como mais uma simples ferramenta para o sucesso organizacional ao invés de um processo organizacional responsável pela auto-criação da organização, por respostas novas ao plantel de “comportamentos organizacionais” e também como uma conseqüência de um trabalho contínuo, conjunto e por uma cultura da inovação, liberdade de pensamento, compartilhamento, redução das hierarquias, diálogo, ausência de controles extremos e visão complexa das organizações.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O que a imagem de uma árvore pode elucidar na consciência observadora? Isso vai depender da consciência que observa, do seu histórico de vivências e percepções. Poderá vê-la como algo insólito, como também expressão sublime dos padrões perfeíveis da natureza. A árvore é também um símbolo universal que reflete a própria imagem do ser humano, tanto que é utilizada como teste projetivo de personalidade.

A árvore foi também utilizada por Humberto Maturana para fazer referência

ao conhecimento. A consciência humana faz distinções do meio externo e, conseqüentemente, criando conceitos, quanto mais distinções, mais especificidade, e mais ampla a gama de significações e, então, de conhecimento, assim como na árvore, que cria ramificações de seu tronco e depois de seus galhos (BAUER, 1999).

Este processo de fazer diferenciações é o processo de cognição contido em todos os seres vivos e que também é o processo da vida. Como disse Maturana, “Viver é conhecer, conhecer é viver” (CAPRA, 1996). Quanto mais complexo é o sistema vivo, mais complexa será sua rede elementar e processual de diferenciações ou de cognição, como é o caso do ser humano. O cérebro humano é um grande exemplo de uma grande rede neural complexa. Antes, os cientistas acreditavam numa relação linear entre os neurônios. Atualmente, com o desenvolvimento das pesquisas e também com a transição de paradigmas, sabe-se que as informações não são encontradas em regiões já delimitadas no cérebro, mas sim na própria rede neural. As informações, símbolos, pensamentos, conceitos e outras abstrações da consciência humana não se encontram em algum local fixo, mas na rede, nos processos, nas conexões (WHEATLEY, 1999).

Isso tudo faz parte do conceito de Autopoiese, que responde as indagações sobre os padrões de funcionamento da vida e sobre o processo de cognição. A Autopoiese é o padrão da vida e o processo da cognição. Enquanto o ser humano vai vivendo ele também vai fazendo diferenciações do mundo exterior e criando seu próprio mundo e este mundo criado por ele vai interferir em novas diferenciações, como num sistema fechado, autônomo e auto-organizado (CAPRA, 1996). Este sistema continuamente se auto-alimenta porque ele é aberto ao

meio externo em matéria e energia e fechado em sua estrutura (processos internos e relações dos elementos), assim ele recebe e devolve energia e matéria do meio. É bem certo que devolve muita energia e até entra em entropia, mas o próprio sistema tem capacidade, também, de receber e, com isso, gerar novos padrões de funcionamento, demonstrando sua capacidade de auto-organização (nada que seja completamente incoerente ao padrão anterior – auto-referência) no meio da instabilidade e do caos, gerando, assim, ordem (conceito de estruturas dissipativas de Ilya Prigogine) (WHEATLEY, 1999).

Voltando à árvore e às diferenciações, sabe-se que as informações contidas no cérebro humano estão localizadas em toda a rede neural e assim é como na árvore, em que os pequenos galhos refletem o mesmo padrão da árvore toda. Quando se olha uma pequena parte dela, pode-se fazer referência à árvore toda, isto é, pode-se dizer que o conhecimento é Fractal ².

Para que o ser humano, então, passe a conhecer, é preciso viver, isto é, é preciso entrar em relação, em conexão com o meio externo. Assim são as organizações. Estas também precisam se “abrir” ao meio e fazer conexões. Organizações que se fecham, não realizam parcerias, cooperação com outras e não se alimentam do meio, tendem a estar mais próximas da morte. Assim aconteceu com muitas organizações no Brasil no início do plano real, quando a inflação diminuiu drasticamente. Estas organizações estavam acostumadas a lucrar com a inflação, criando grandes estoques, no entanto, não souberam criar novos processos internos que se relacionassem com as mudanças externas de forma sustentável. Foi

um caso de fechamento organizacional e de pouco conhecimento organizacional.

E o que vem a ser o conhecimento organizacional? Este vem ser a capacidade da organização em compartilhar o processo de geração de suas informações na rede interna e fazer com que estas informações tenham significação e identificação compartilhada, também, em todo o sistema (BAUER, 1999). Sendo assim, não basta a organização promover treinamentos e cursos a pequenas parcelas dela e não fazer com que estas informações geradas estejam nas relações dialógicas do sistema. É com o compartilhamento dialogado que as informações também geram novos sentidos coletivos, e estes dão novas formas às antigas percepções, teorias, práticas, processos e idéias, recriando novas significações, como num ciclo. “Para que um sistema permaneça vivo, para que o universo continue a crescer, deve haver um contínuo processo de geração de informações” (WHEATLEY, 1999, 114).

As organizações têm que estar em contínua observância do meio externo e interno, abertas ao fluxo de dados e fazer com que eles sirvam de alimento. Quanto mais dados a organização tomar para si e fizer com que a partir deles sejam gerados de forma compartilhada, mais informações e significações coletivas, mais a organização terá conhecimento, assim como suas pessoas.

Tendo mais conhecimento, as organizações, terão também mais habilidades e potencialidades em se relacionar com o meio externo, em atender as necessidades do meio, e não só a do pequeno grupo gestor. No entanto, para chegar a um patamar de alta geração de conhecimento organiza-

² Conceito dado por Benoit Mandelbrot.

cional é preciso, também, um grande desprendimento do poder dentro do sistema, gestores terão que ser capazes de compartilhar poder e estar imersos nos processos dialogados de geração de informações, será preciso quebrar rígidas hierarquias e criar processos em que a organização conheça a si mesma, dê novos significados à sua identidade, porque, quanto mais uma organização se conhece, mais terá chances de viver em um mercado cada vez mais competitivo.

Dentro deste desafio, é preciso acreditar que as potencialidades estão dentro do sistema, da organização, basta que se dêem instrumentos e processos que ela mesma possa se conhecer e se fazer ser conhecida. Isto pode até parecer fácil, mas ainda é difícil para os gestores acreditarem que momentos de diálogos estruturados entre os funcionários sejam de importância para o crescimento da organização, de que quanto mais “pulos de gatos” compartilhados mais a organização se torna dinâmica e eficaz. As organizações e seus funcionários ainda estão inundados com o pensamento mecanicista e cartesiano de que ter boas partes significa ter um bom todo, isto é, ter funcionários com muito conhecimento significa ter uma organização de conhecimento, ainda falta crer que estas partes estão no todo e este também está nas partes, que o conhecimento não deve estar na individualidade, mas sim no compartilhar.

Nas organizações, fala-se muito, atualmente, em resultado, que as pessoas e os projetos têm que dar resultado. Esta palavra é quase sinônima de lucro, para muitas organizações. Muitas adotam um discurso do tal “foco no resultado”, e esquecem os processos, aquilo que é essencial aos chamados resultados. Nos processos estão incluídas as relações entre as pessoas. Preza-se muito, ainda, a frase: “Cada macaco no seu galho”, e isto isola as pessoas,

tornando-as ilhas dentro de outras grandes ilhas, e a organização se tornando uma grande ilha imersa no oceano tenebroso e sombrio. É momento de prezar a força das conexões e da fluidez e permeabilidade do próprio sistema. O mecanicismo reforçou o pensamento individualista e este alimentou o capitalismo e sua competição selvagem. Esqueceram da força da cooperação como processo de geração e fortalecimento da vida (WHEATLEY E KELLNER-ROGERS, 1998).

A boa nova é que já existem organizações, até mesmo no Brasil, que estão mudando de um referencial mecânico para o complexo, de competitivas para também cooperativas, tornando-as dinâmicas e flexíveis e preparadas à melhor conviverem em um mundo mais imprevisível, que muda cada vez mais rápido.

CULTURA CRIATIVA E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A criatividade vem sendo falada ultimamente como uma forma de gerar meios potencializadores de competitividade, como uma ferramenta a ser implantada. Assim como os sistemas de qualidade total ou reengenharia. É bem certo que se discutem também seus efeitos no meio da cultura organizacional, assim como os empecilhos ao estabelecimento de um clima criativo.

Assim, a criatividade e a sua gestão aqui proposta não é algo a ser inserido, mas sim trabalhado, porque as pessoas são criativas assim como também as organizações, no entanto, o clima criado pela própria organização, às vezes não deixa os processos naturais fluírem.

O que muito impede que o clima nas organizações e conseqüentemente sua cultura seja permeada por uma geração com-

partilhada e contínua de informações e que estas informações “nutram” cada vez mais à organização de interação, conhecimento e criatividade é a própria cultura organizacional. Assim, a cultura é a pedra angular de qualquer trabalho que almeje facilitar o desenvolvimento de melhorias no conhecimento e na criatividade organizacional e mais conseqüentemente na sustentabilidade desta.

Considerando que informação seja aquilo integrante ao processo de formação organizacional, ou seja, in-formação. E toda organização está em contínua formação, ou melhor; reformação, já que o processo de formação é continuamente refeito por ela, mesmo que este seja pouco perceptível. Agora, caso as informações não ajudem muito na sua re-formação, trazendo poucas novidades e poucas significações para um mundo de rápidas transformações, simplesmente confirmando suas “verdades”, seu caminho pode se tornar bem mais curto. Assim disse Wheatley (1999, p. 114);

Para que um sistema permaneça vivo, para que o universo continue a crescer, deve haver um contínuo processo de geração de informações. Se não houver nada de novo, ou se a informação apenas confirmar o que já existe, o resultado será a morte

Facilitar uma cultura para que seja mais permeável ao compartilhamento, ao diálogo e a transparência é um dos pontos fundamentais ao desenvolvimento de uma organização criativa e com conhecimento. Não se pode conceber uma organização com bom nível de conhecimento se ela não consegue fazer que a informação seja gerada por toda sua cultura e sua estrutura relacional e desta forma trazer novas respostas e respostas novas ao seu sistema. É

com o estabelecimento de novas respostas e respostas novas que a empresa consegue ser criativa e sendo criativa passa a se reinventar e se acoplar estruturalmente ao meio.

No entanto, dar novas respostas e respostas novas exige paciência e planejamento (não controle), algo que não acontece muito em nossas organizações. O que acontece é que as organizações querem logo resolver os problemas, tomar rapidamente as decisões e isso pode criar empecilhos às novas informações, novidades e mudanças (WHEATLEY, 1999).

E o que vem a serem respostas novas e novas respostas? Criatividade não é obrigatoriamente produzir algo verdadeiramente novo, inovador, mas sim produzir algo renovador, diferente (BRIGGS; PEAT, 2000). Inspirado nas teorias de J.L. Moreno, respostas novas seriam as ações que sejam diferentes ao plantel de respostas comportamentais individuais e novas respostas as ações que sejam diferentes ao plantel de comportamentos coletivos, ou seja, a inovação. As organizações, neste sentido, podem também estarem se renovando e inovando, podem dar respostas novas e novas respostas, que assim estarão imersas em uma cultura criativa.

Quanto mais uma cultura organizacional for criativa mais estará apta a potencializar seu funcionamento para a sustentabilidade. Só com uma cultura criativa é que a organização estará se recriando e desenvolvendo sua capacidade de dar novas significações ao mundo externo e interno.

Para que esta cultura se transforme em cultura criativa é preciso que sejam revistos os processos comunicacionais, a gestão da informação, as políticas de pessoal, os sistemas de qualidade, as estratégias organizacionais e a gestão da inovação.

Considerando as organizações como sistemas e estes auto-organizados e auto-produzidos, ou seja, uma organização em seu processo de funcionar e interagir tem capacidade de se organizar e de se produzir e se reproduzir continuamente, sempre de forma auto-referente (baseado em sua identidade) (CAPRA, 1996). Assim, através de sua auto-referência, uma organização muda para continuar sendo ela mesma (WHEATLEY E KELLNER-ROGERS, 1998) e isto é criatividade, sustentabilidade.

GESTÃO CRIATIVA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Apesar de que as organizações terem a capacidade de se auto-produzirem (referindo-se a sua cultura) e funcionando de forma Autopoiética e de nos momentos de crise tomar novos rumos ao reestruturamento (estruturas dissipativas) (CAPRA, 1996), é necessário que para que isso aconteça o clima e a cultura organizacional esteja identificada com uma cultura criativa.

E o que seria uma cultura criativa? É uma cultura em que a informação é vista não como uma mercadoria a ser trocada ou fornecida, mas um processo que tem que ser gerado de forma compartilhada, em redes internas e externas. O diálogo fica sendo como uma metodologia básica dentro desta cultura. Metodologia proposta pelo físico David Bohm no seu livro; “Diálogo, Comunicação e Redes de Convivência”

Além da questão da informação e do diálogo, outros elementos que entram nesta nova cultura, são as relações hierárquicas, os meios de controle de produção, os formatos e perfis na seleção profissional, a política de incentivo as idéias, a relação entre o tempo de trabalho e a produtividade, a relação entre os setores, as políticas de

estabelecimento de mudanças das normas internas, as formas de reconhecimento e avaliação profissional, as políticas de gestão da qualidade, da comunicação, da inovação e das estratégias.

Então são muitos pontos a serem trabalhados nesta cultura para que ela seja verdadeiramente uma cultura criativa e assim traga desenvolvimento e sustentabilidade na organização.

Para trabalhar tantos pontos na cultura e até mesmo no estabelecimento de novas formas estruturais de organização, nas quais se encontrariam menos controle e mais liberdade, proponho a Gestão Criativa, esta como meio facilitadora para que a organização consiga as mudanças necessárias e também posteriormente consiga sua autonomia e sustentabilidade.

Uma organização depois poderá estar sendo gerida de forma criativa e da sua forma, da forma que ela achou mais conveniente à sua identidade e à sua estrutura de funcionamento. O que a Gestão Criativa faz é facilitar com que a organização encontre novos caminhos e sua sustentabilidade.

A Gestão Criativa (G.C). Tem também alguns pontos de vista como;

* A organização como um organismo complexo, não-linear e Caórdico (HOCK, 1999).

* A Criatividade está na inovação, mas esta não necessariamente estará na criatividade. Ou seja, organizações podem ser criativas, mas não necessariamente serem inovadoras.

* A criatividade está inserida no processo de Autopoiese e sustentabilidade.

* Toda cultura organizacional tem seu conhecimento.

* Ninguém transmite conhecimento, mas sim facilita o seu estabelecimento e desenvolvimento.

Assim, a G.C irá trabalhar de forma facilitadora, no objetivo de que a organização seja gerida num formato criativo e sustentável. E em vias práticas como seria uma organização que fosse gerida de forma criativa, ou seja, por uma G.C? Seria uma organização que teria algumas características;

* As suas características não seriam estáticas, mas sim flexíveis e sempre na tentativa de acoplarem sua identidade ao meio. (Autopoiese)

* Os setores não poderiam trabalhar como peças de uma grande máquina, nas quais impera a burocracia e as grandes formalidades, mas sim setores cooperados e compartilhados.

* Um grupo formado por funcionários de vários setores distintos funcionando também através da Criticidade Colaborativa ³.

* Uma pequena parcela de funcionários não tenha o conhecimento completo dos produtos e/ou serviços daquela organização e nem mesmo de como são produzidos, mas que tenham criticidade, observação aguçada e pensamento complexo.

* Perceber que não obrigatoriamente um funcionário de difícil adaptabilidade seja um mal ou ineficiente funcionário. Este pode ser o gerador de “caos” e desorganização que a organização precise para que ela possa encontrar novos caminhos.

* A organização usa o diálogo como forma de gerar novas informações, compartilhar significados, encontrar problemas e

soluções e facilitar o conhecimento, além de fortalecer os laços relacionais. (Metodologia de David Bohm)

* As hierarquias servem para organizar e determinar os comandos, mas não para gerarem opressão e rigidez processual e de criação.

* O bom funcionário não é obrigatoriamente aquele que trabalha por mais tempo ou até mesmo aquele que literalmente produz mais, mas aquele que sabe organizar e aproveitar melhor seu tempo de trabalho, trazendo tanto produtividade como facilitação de criatividade.

* Suas estratégias estejam vinculadas a sua identidade, ou seja, estratégias coerentes com sua estrutura de funcionamento e com sua cultura interna, além de interligadas ao meio externo.

* As relações com a sociedade, fornecedores e clientes seja estruturada de forma permeável, ou seja, sem barreiras desnecessárias que só trazem isolamento e descrença.

* Utiliza-se de grupos de Criticidade Colaborativa como meio de gerar questionamentos, problematização, dúvidas e posteriormente soluções.

* Utiliza-se de grupos de criação, desenvolvimento e pesquisa.

* Utiliza-se de políticas de reconhecimento de pessoal, mas que não sejam individuais e sim coletivas e não obrigatoriamente pelos acertos, mas também pelas tentativas.

* Estabelecimento de metas baseadas na realidade e potencialidades interna.

³ Conceito no qual se estabelece a crítica com um objetivo de facilitar o questionamento e a problematização e sempre com vias de colaborar e não destruir.

* Os processos dialógicos estariam dando suporte à gestão da informação, da comunicação e nos momentos de problematização advindos também dos grupos de Criticidade Colaborativa.

* Estimula o empreendedorismo de seus funcionários, com um pequeno tempo livre inserido no horário de trabalho, para projetos pessoais.

* Mais cooperação e menos competição, mais fluidez e menos controle. A organização dando importância a sua aprendizagem e apta a lidar com as incertezas.

* A Cultura Organizacional como “pedra angular” ao desenvolvimento e sustentabilidade, vista similarmente como um Fractal, ou seja, os padrões de funcionamento e de comportamento estão no todo e nas “partes” ao mesmo tempo e assim toda e qualquer ação nas “partes” tem interferência no todo.

A organização em Gestão Criativa é então aquela em que sua cultura trabalha sob diferentes óticas e que esta cultura é a “pedra angular”, já que é através dela e devido a ela que o processo criativo e de conhecimento perpassa.

A Gestão Criativa não se propõe a ser mais uma ferramenta gerencial ou como a salvação para as organizações, mas como mais uma alternativa na forma de se gerenciar e lidar com as rápidas mudanças externas de um mundo globalizado, sempre em vista da sustentabilidade organizacional.

Como se pode atribuir que a Gestão Criativa estabelecerá caminhos à sustentabilidade? Uma organização que se encontra gerida pela Gestão Criativa, que sua cultura esteja caracterizada pelos pontos acima citados, concebe-se que seus funcionários estarão mais aptos a dar continuamente mais respostas novas e novas respostas às

questões internas e externas, ou seja, estão imersos nos processos criativos. Estar numa cultura criativa é estar numa cultura em contínua renovação, reformação e recriação, este é um ponto fundamental à sustentabilidade, já que as organizações que não mudam e que não estejam coerentes às mudanças externas e internas e que não criam e nem se recriam estão muito mais próximas da extinção. Não estarem inseridas nos processos de mudança e criação é também não estarem acopladas estruturalmente (conceito de Humberto Maturana para a Autopoiese) (CAPRA, 1996) ao meio externo e assim se “isolam”, perdendo sua capacidade de obterem lucros e/ou significação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional é talvez a palavra-chave neste caminho da sustentabilidade e autonomia, já que é nela e através dela que as mudanças operam auto-organização e renovação. Organizações atuais que queiram trilhar de forma mais eficaz aos rumos da sua sustentabilidade terão também que focar suas atenções para a sua Gestão de Pessoas e de forma mais ampla em sua cultura organizacional.

Os desafios não são poucos na longa caminhada do desenvolvimento organizacional e também da sustentabilidade, considerando ainda se a organização for gerida pela Gestão Criativa aqui proposta. Todo novo modelo que trabalha com mudanças de comportamento, ideologias e pensamentos passa a integrar novos desafios, no entanto, pode também trazer grandes possibilidades de agregar novas competências e novas tecnologias, estas então conectadas à sustentabilidade organizacional.

Em meio a tantos desafios aos quais tantos gestores enfrentam, é de suma im-

portância estar continuamente repensando novas fórmulas e novos modelos de gerenciamento. É neste contexto que a Gestão Criativa se insere, ou seja, de uma nova alternativa (mesmo que esteja ainda em contínuo processo de formulação e reformulação) para um meio também de intensa reformulação e sempre necessitado de novos modelos de gestão.

Neste novo modelo de gestão, seu foco é lançado para a cultura organizacional e de que forma ela pode servir e ser servida de meios facilitadores de criticidade, relacionamentos, permeabilidade, conhecimento, flexibilidade, auto-organização, autonomia, criatividade e inovação. São estes meios facilitadores que vão nortear o funcionamento da Gestão Criativa, assim como seus princípios citamos neste artigo.

No contexto atual de intensas e rápidas mudanças não é difícil ler sobre Criatividade e Sustentabilidade. É algo que as organizações têm buscado de forma mais intensa e até mesmo mais concreta, não somente por meios paliativos. Porém este modelo de Criatividade aqui proposto não é da Criatividade como uma mera ferramenta de inovação ou solução de problemas, mas sim também de auto-organização, auto-produção, renovação, cooperação, compartilhamento, criação e sustentabilidade.

É através desta forma de pensar sobre a criatividade que “pontes” são feitas ao conhecimento organizacional e ao desenvolvimento do capital intelectual e humano, já que estes processos estão permeados por outros, humanos e organizacionais, como os de informação, comunicação e relacionamento.

É neste clima, de proposta, que a Gestão Criativa surge, como mais uma alternativa para as organizações trabalharem sua Gestão de Pessoas e suas possibilidades de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Bauer, R. (1999). *Gestão de mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Briggs, J.; Peat, F. D. (2000). *A sabedoria do caos: sete lições que vão mudar a sua vida*. Rio de Janeiro: Campus.
- Capra, F. (1996). *A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix.
- _____. (1982). *O ponto de mutação: A ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix.
- Moreno, J. L. (1999). *Psicoterapia de grupo e psicodrama*. 3. ed., Campinas/SP: Livro Pleno.
- Goswami, A.; Reed, R. E.; Goswami, M. (1998). *O universo autoconsciente: Como a consciência cria o mundo material*. Rio de Janeiro: Rosa dos ventos.
- Wheatley, M. J.; Kellner-Rogers, M. (1998). *Um caminho mais simples*. São Paulo: Cultrix.
- Wheatley, M. J. (1999). *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Cultrix.
- Bohm, D. (1998). *Diálogo, Comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena.
- Hock, D. (2004). *Nascimento da Era Caórdica*. São Paulo: Cultrix.