

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA E SOUZA

A importância de estudar a Criatividade para a Biblioteconomia

Trabalho de Conclusão de Curso

São Paulo

2007

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA E SOUZA

A importância de estudar a Criatividade para a Biblioteconomia

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Escola de Comunicação e
Artes da Universidade de São Paulo, no
Departamento de Biblioteconomia e
Documentação para obtenção do título
de Bacharel em Biblioteconomia e
Documentação.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Modesto

São Paulo

2007

Autorizo:

divulgação do texto completo em bases de dados especializadas.

reprodução total ou parcial, por processos fotocopiadores, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que sempre citada/ apresentada a fonte.

Assinatura: _____

Data: 06/12/2007

Termo de Aprovação

Nome do Autor: *Camila Rodrigues de Souza e Souza*

Título da Dissertação/Tese: *A importância de estudar a
Criatividade para a Biblioteconomia*

Orientador: *Prof. Dr. José Fernando Modesto da Silva*

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Modesto da Silva - ECA/USP

Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro - ECA/USP

Prof. Rui Santo - Terra Fórum Consultores

Aprovada em: 06/12/2007

FICHA CATALOGRÁFICA

SOUZA, Camila Rodrigues de Souza e

A importância de estudar a Criatividade para a Biblioteconomia /
Camila Rodrigues de Souza e Souza – São Paulo: C. R. Garcia, 2007.

105 p. + anexos : il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Biblioteconomia e
Documentação da Escola de Comunicação e Artes/USP, 2007.

Bibliografia

Criatividade e Biblioteconomia

Criatividade e o Bibliotecário

Técnicas de criatividade

TCC

"Uma idéia que não é perigosa não merece ser chamada de idéia."

Oscar Wilde 1856-1900

Obrigada Minha Loira, querida vó Lina, por ter me dado o sangue que corre nas minhas veias e por me tornar uma lutadora.

Obrigada professor Fernando, por não desistir de mim, nem durante os meus passos de tartaruga. Obrigada por estar sempre atento durante a construção deste conhecimento.

Obrigada mãe, por me ensinar a caprichar e persistir.

Obrigada meu amor, pela paciência e por me conceder um pouco de solidão neste período.

Obrigada pai, por me ensinar a paixão pelo trabalho e a honestidade.

Obrigada Deus, por me levantar todos os dias e não me deixar padecer no cansaço para terminar este trabalho.

SOUZA, Camila Rodrigues de Souza e. A importância de estudar a Criatividade para a Biblioteconomia. São Paulo, 2007. 105 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

RESUMO: Enfoca a questão da Criatividade e do Processo criativo para o desenvolvimento das atividades atinentes à Biblioteconomia. Como objetivos propostos do estudo, busca-se abordar a definição dos conceitos de Criatividade e do perfil criador; destacar a importância destes para a gestão do sistema de informação, assim como barreiras e estímulos ao potencial criador no ambiente de trabalho; apontar duas fases em que a Biblioteconomia estudou a este conceito; e, apresentar propostas e reflexões pertinentes a área da Ciência da Informação. O método de desenvolvimento da pesquisa está estruturado basicamente na revisão bibliográfica, análise da literatura e comparação com a vivência acadêmica. As conclusões destacam reflexões sobre o autoconceito do estudante de biblioteconomia; aspectos do indivíduo criativo encontrados nos estudantes da área, nota sobre a Criatividade e programas de qualidade; sugestão ao uso do Índice de Clima para a Criatividade em Bibliotecas; e, importância do uso de ferramentas que ajudam a desenvolver o potencial criativo. Em anexo ao trabalho insere-se fichas de apoio ao uso de técnicas para desenvolvimento e/ou estímulo ao processo criativos.

PALAVRAS-CHAVE: Criatividade. Técnicas de criatividade. Biblioteconomia.

SOUZA, Camila Rodrigues de Souza e. The importance of study Creativity in Librarianship. São Paulo, 2007. 105 f.

Final Monograph – Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

ABSTRACT: Focus the issue of Creativity and the creative process for the development of activities relating to the Librarianship. As the proposed objectives of the study, finding itself addresses the definition of the concepts of Creativity and profile creator; highlight the importance of these to manage the information system, as well as barriers and incentives to the potential creator in the work environment; pointing in two phases that librarianship studied this concept, and present proposals and ideas relevant to the field of Information Science. The method of development of the research is basically structured in the literature review, analysis of the literature and comparison with the academic experience. The findings highlight reflections on the librarianship student's auto concept; aspects of the creative personality in the students of our area, note on the Creativity and programs of quality; suggestion to use the Climate Index for Creativity in Libraries, and importance of the use of tools that help develop the creative potential. Attached to the work fits into chips to support the use of techniques for development and / or encouragement to the creative process.

KEYWORDS: Creativity. Creativity techniques. Librarianship.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Justificativa	16
1.2. Objetivo	17
1.3. Metodologia	18
1.3.1. Levantamento bibliográfico	18
1.3.2. Análise da bibliografia	24
2. CRIATIVIDADE	26
2.1. Definições de criatividade	26
2.2. Evolução histórica	32
2.3. Processo criativo	34
2.4. Indivíduo criativo	40
2.4.1. Influências sociais na criatividade	41
2.5. Pensamento lateral	47
3. GESTÃO E CRIATIVIDADE	52
3.1. A importância da Criatividade	52
3.1.1. Inovação e Criatividade	58
3.2. Barreiras e estímulos à criatividade no ambiente de trabalho	60
3.2.1. Outros estudos sobre influências no desenvolvimento e expressão da criatividade	65
3.3. Ferramentas para o uso e desenvolvimento do potencial criador .	67
4. A BIBLIOTECONOMIA E A CRIATIVIDADE	71

5. REFLEXÕES E SUGESTÕES 85

Referências Bibliográficas

Anexos

Anexo I - HELP CRIATIVO

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Análise dos processos de criatividade 38

Tabela 2

Cronologia do tema 71

Tabela 3

Modelo "*Snowflakes*" e a atividade do bibliotecário 81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1

Quantidade de palavras-chave por ano 19

Gráfico 2

Equilíbrio das palavras-chave na Revista Você S.A. 20

Gráfico 3

Equilíbrio das palavras-chave na Revista Exame 20

Gráfico 4

Ocorrência do tema 74

Gráfico 5

Ocorrência por revista diferente 75

Gráfico 6

Ocorrência por título de revista 76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1

Conceito de Criatividade 29

Figura 2

Processo da Criatividade 40

Figura 3

Papéis do ser criativo 46

Figura 4

Humor 48

Figura 5

Pensamento lateral 49

Figura 6

Valor da percepção 50

Figura 7

Saltos laterais para inovação 59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AACR2 - Anglo-American Cataloguing Rules

ECA - Escola de Comunicação e Arte

FEA - Faculdade de Economia e Administração

ICC - Índice de Clima para Criatividade

IP - Instituto de Psicologia

LISA - Library Information Science Abstract

Q.I. - Quociente de Inteligência ou Quociente Intelectual

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é baseada em levantamento bibliográfico sobre o tema da criatividade inserido no contexto da Biblioteconomia. Procurando inicialmente conceituar o termo, em seguida mostrar sua importância na gestão, e influências de alguns aspectos no desenvolvimento e uso da criatividade, por exemplo, fatores: do ambiente, do clima ou mesmo das pessoas (líderes e força de trabalho). Finalizando então, com estudos da área de Biblioteconomia e algumas sugestões finais.

Durante a vida acadêmica, desde os estágios, aulas até a visão que construí do meu futuro profissional, a criatividade apareceu como aspecto constante e prazeroso.

Em uma busca árdua pelo tema do Trabalho de Conclusão de Curso, o meu Orientador conseguiu identificar o objeto como pertinente à área e indicou os caminhos para que fossem lapidados e afinados aos interesses da Biblioteconomia.

Este trabalho tem por objetivo: iniciar e instigar mais investigações sobre o assunto Criatividade na área da Biblioteconomia, a fim de chamar a atenção para a Criatividade como tema principal de estudo dentro do contexto da Ciência da Informação, para que com isso estimule outros trabalhos na área, e mesmo, para dar continuidade a este.

1.1. Justificativa

Inovação e criatividade são palavras-chave para provocar competição no mercado de trabalho atual, seja entre empresas ou como característica do candidato a uma vaga.

Em um levantamento bibliográfico inicial feito em revistas voltadas a negócios (Exame e Você S.A de 1990 a 2006) confirmamos o interesse do mercado nestes dois temas.

Com a certeza de que estes assuntos são estratégicos para empresas e perfis profissionais, questionamos como os mesmos se comportam na área da Biblioteconomia.

Sendo esta proposição ainda muito ampla para o desenvolvimento deste trabalho e, tendo em vista os resultados em artigos científicos e bancos de dados especializados, concentramos nossos estudos e análises em tratar da: importância em estudar a Criatividade para o desenvolvimento da área de Biblioteconomia, seja em aspectos do perfil profissional como também pela biblioteca em seu cotidiano.

É fato que o mercado que o bibliotecário tem a desbravar apresenta concorrentes de áreas tão diversas que têm características empreendedoras, como ser criativo, significaria, como para qualquer outro profissional e/ou empresa, sucesso.

Esperamos que este trabalho traga reflexões para a área, com a finalidade de melhorar o desempenho do profissional e das bibliotecas, visto que esta é uma necessidade do mercado de trabalho e mesmo da globalização.

1.2. Objetivo

Nosso objetivo de pesquisa é :

- a) definir o significado do conceito de criatividade e do perfil criador;
- b) mostrar a importância da criatividade para a gestão, assim como barreiras e estímulos à criatividade no ambiente de trabalho;

- c) traçar um paralelo entre dois períodos¹ em que a Biblioteconomia se preocupou com a Criatividade;
- d) apresentar propostas e reflexões sobre o tema que poderão pautar novas pesquisas.

1.3. Metodologia

1.3.1. Levantamento bibliográfico

Realizamos um levantamento bibliográfico preliminar em periódicos especializados em negócios e perfis profissionais, onde pudemos confirmar o interesse do mercado em geral pelo tema.

Os títulos selecionados foram:

- Exame – revista da editora Abril especializada em negócios e empresas de ciclo quinzenal, publica também anualmente o Especial Melhores e Maiores, em que traz um ranking das 150 empresas que mais cresceram no país e as melhores empresas para se trabalhar. Um exemplar regular trata normalmente de grandes empresas e empresários, conta casos de sucesso e apresenta dados do mercado que podem interferir no desempenho de uma empresa.
- Você S.A – revista da Editora Abril, cujo foco é o perfil do profissional contemporâneo, além de orientações para profissionais, com uma coleção especial, visa o aprimoramento e o aprendizado para tornar a pessoa competitiva ao mercado de trabalho.

Sabemos que muitas editoras possuem títulos que representam estas temáticas no Brasil, a escolha por revistas da Editora Abril deve-se à

¹ Observamos através do levantamento bibliográfico da área que a Criatividade foi estudada e, posteriormente após uma pausa voltou a ser pautada no início do século XXI.

facilidade de acesso que tive ao banco de dados de texto integral da empresa.

Foram pesquisados para os dois títulos os períodos de 1990 a julho de 2006, este filtro foi feito por contemplar a cobertura de todo o banco de dados no início da execução da pesquisa. Desta forma, além de textos pertinentes retiramos alguns dados estatísticos pertinentes e validados para análise.

No gráfico 1, observamos que o interesse pelo tema INOVAÇÃO é muito superior ao tema CRIATIVIDADE nas revistas. No ano de 2001, percebemos que houve um crescimento do segundo tema em relação ao perfil profissional. Assim, conseguimos perceber que ela se relaciona muito mais com o perfil do ser humano do que com o negócio propriamente dito. A primeira está realmente voltada ao mercado de trabalho e aos negócios, o que será confirmado pela pesquisa teórica feita mais à frente.

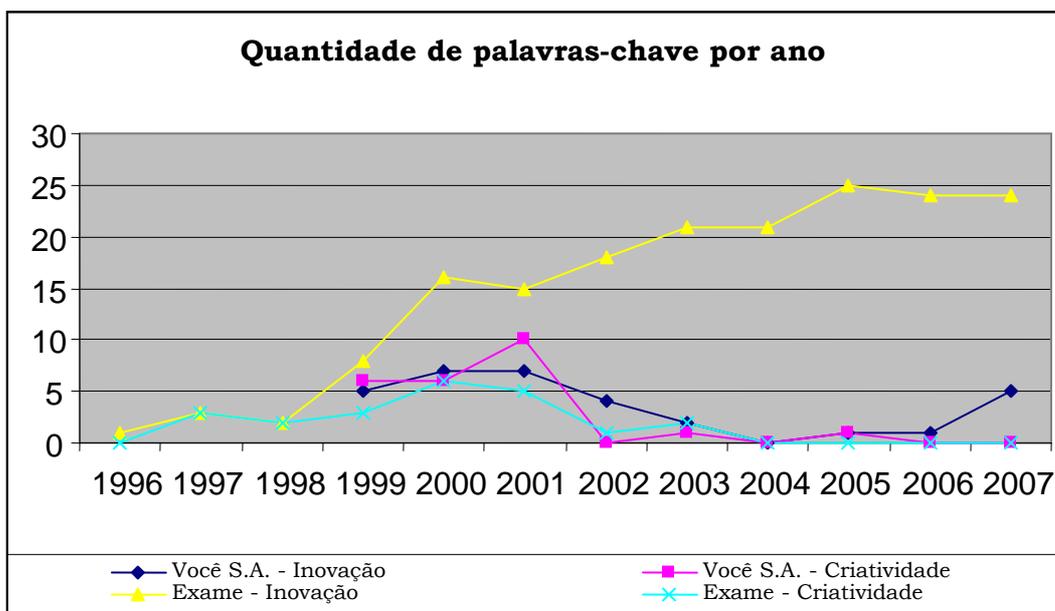


Gráfico 1 – Quantidade de palavras-chave por ano.
Fonte: Autor

Observamos, no gráfico 2, que há certo equilíbrio na quantidade de ocorrências dos dois termos dentro da área ligada ao perfil profissional.

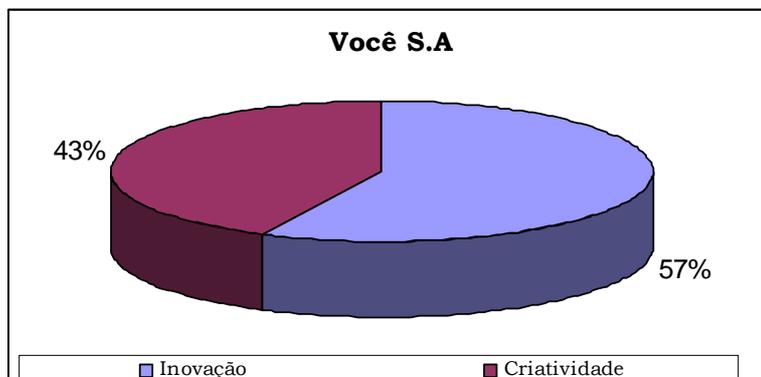


Gráfico 2 – Equilíbrio das palavras-chave na Revista Você S.A.
Fonte: Autor

Já no gráfico 3, em termos de ocorrências, no período delimitado, vemos como o mercado tende a tratar mais da inovação e menos da criatividade.

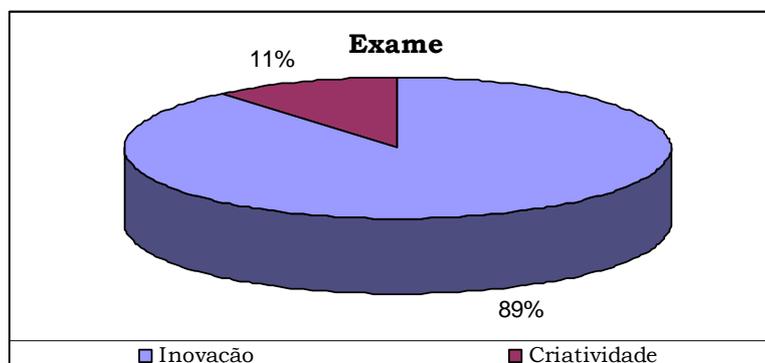


Gráfico 3 – Equilíbrio das palavras-chave na Revista Exame
Fonte: Autor

No levantamento de literatura especializada, procuramos, primeiramente, cruzar as palavras-chave: **BIBLIOTECONOMIA** e **CRIATIVIDADE** no Google Acadêmico (Google Scholar), que é uma ferramenta da Internet voltada para resultados acadêmicos gerais, mas que por suas características daria uma primeira indicação dos contextos em que as duas palavras estivessem sendo buscadas e usadas nos registros desta ferramenta.

É interessante notar que o resultado da primeira página trouxe apenas uma referência de artigo em que as duas palavras são tratadas como assunto. Nesta ferramenta, os resultados são “rankeados” de acordo com o número de cliques que são feitos naquele link, ou seja, na pertinência dada ao usuário ao escolher clicar ali.

Os demais resultados trazem as duas palavras citadas ao longo do texto, mas não necessariamente como tema de um documento.

O resultado mais pertinente foi encontrado em HEXSEL(1996) que consta em nossa bibliografia.

A partir da leitura deste artigo, iniciamos a busca pelo tema, constatando que até em 1996 havia escassez desta literatura na área e detectamos a concentração do tema na década de 80.

Na consulta ao LISA (*Library Information Science Abstract*), entre 2000 e 2005, no formato impresso, só foram encontrados resultados onde a criatividade era usada dentro de dois temas e, não como assunto principal, sendo eles: Information Literacy e na parte de novas tecnologias e inovação: Gestão de mudanças.

Para assegurar que os índices realmente foram utilizados de forma correta, recorri ao tesouro eletrônico do LISA, no qual o resultado foi nulo para o termo CRIATIVIDADE.

Em busca de uma pré-orientação para iniciar a pesquisa em fontes bibliográficas, consultei o banco de dados on-line *Wilson Web*, onde, além de material da área, havia materiais sobre educação, psicologia entre outros.

Seu tesouro apresentou o termo CRIATIVIDADE como sendo termo específico de COGNIÇÃO e este foi estudado dentro das áreas de Psicologia, Educação, Medicina, Administração, Filosofia entre outras.

Entendemos que o tema poderia ser transdisciplinar/interdisciplinar e que, possivelmente, o assunto estaria relacionado em nossa área à Gestão de Bibliotecas e ambientes de informação, ao trato com pessoas, funcionários e usuários, ao perfil do profissional e a sua formação.

Com essas deduções, iniciamos o mesmo cruzamento já citado no banco de dados local da biblioteca da ECA, sem encontrar resultados pertinentes.

Com apenas uma chave: CRIATIVIDADE, uma série de livros com técnicas e conceituação estavam disponíveis, tratavam o termo como assunto principal, mas não o relacionavam com as possíveis delimitações do tema.

Neste momento, a preocupação foi encontrar o material que realmente envolvesse a Biblioteconomia com o objetivo de, a partir deste, levantar a literatura de conceituação num segundo momento.

Por conta do resultado insatisfatório encontrado no LISA papel, demos preferência a fontes eletrônicas e uso de bancos de dados internacionais *on-line* que contêm artigos dos principais periódicos da área indexados: Emerald, Ebsco, Wilson Web, Pro Quest.

Limitamos a busca filtrando por tempo, pesquisamos entre 2000 e 2007; e ainda pelas revistas da área, como por exemplo: Library Management, Librarian Career Development, Library Information Science & Technology Abstracts, Library Literature & Science, Library Journal, LISA, Journal of Documentation entre outros.

Utilizamos como palavras-chave:

- Grupo 1 - CRIATIVIDADE, CREATIVITY, CREATIVIDAD
- Grupo 2 – BIBLIOTECONOMIA, LIBRARIANSHIP, BIBLIOTECÁRIO, LIBRARIAN, BIBLIOTECARIO, BIBLIOTECA, LIBRARY

As expressões de busca usavam sempre a combinação dos dois grupos.

Dentro dos resultados da busca não encontramos textos que respondessem objetivamente as perguntas que estavam em mente e que o texto de HEXSEL(1996) também provocava:

- O bibliotecário é criativo?
- Seu ambiente e rotinas são criativas?
- Sua formação o deixa criativo?
- Como solucionar a quebra de rotina?

Neste segundo momento da pesquisa deixamos de lado o filtro tempo e já somávamos como importantes resultados da área de Administração e Psicologia.

Além de mais alguns resultados tirados dos bancos de dados citados, pesquisamos nas bases locais da Faculdade de Economia e Administração (FEA) e no Instituto de Psicologia (IP). Desta forma, montamos a bibliografia apresentada no final do trabalho.

Tendo em vista que os bancos de dados *on-line* nos deram muitos textos internacionais do ano 2000 para frente na sua maioria, e algumas referências, repetimos a busca da década de 80, nos principais periódicos de biblioteconomia brasileiros, para ter certeza da quebra de continuidade da discussão sobre o tema na área de Biblioteconomia, um dado que HEXCEL (1996) de alguma forma indicava.

Desta forma, consultamos manualmente as seguintes revistas entre os períodos de 1980 até 1990, nos quais os bancos de dados de texto integral

e referências não alcançavam: Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (anteriormente encontrada como: Boletim da Federação Brasileira de Associação de Bibliotecários), Revista de Biblioteconomia de Brasília, Revista de Biblioteconomia da UFMG (que mais tarde leva o nome de: Perspectivas em Ciência da Informação) e Ciência da Informação.

A escolha dos títulos se justifica por serem os mais significativos para a área na época, o recorte do tempo deve-se ao fato de a literatura mais antiga encontrada (1982) indicar a falta de bibliografia sobre o assunto.

Juntamente a isso, conta-se o fato de o trabalho de conclusão de curso ser um exercício também de metodologia, em que temos por obrigação delimitar um tema dentro de aspectos de espaço e tempo, e, assim, respeitar estas condições para tornar a pesquisa coerente.

1.3.2. Análise da Bibliografia

A literatura encontrada foi trabalhada em quatro passos:

- a) Leitura geral do material encontrado,
- b) Leitura para marcação dos conceitos e contextos pertinentes,
- c) Registro deles em planilhas, cartões e fichamentos,
- d) Comparações entre conceitos e contexto de um mesmo assunto.

Com o término das leituras, dividimos os textos em 3 partes:

Parte 1 – O que é, como é, por quais áreas, que tipos e desde quando a criatividade é estudada.

Parte 2 – Textos da área de administração que falam da criatividade nas empresas e, nas rotinas de trabalho, sua importância na competitividade tanto entre profissionais como empresas. E que fatores influenciam na

criatividade desde chefes, colegas de trabalho até traços da personalidade.

Parte 3 – Como a Biblioteconomia tem estudado/ usado a criatividade, onde ela vem sendo aplicada.

Na primeira parte, analisamos os conceitos pertinentes, a fim de desenvolvê-los através de nosso entendimento. BONO (1997) comenta que estaríamos apresentando o resultado da auto-organização dos conceitos em nossa mente.

Na segunda fase, nos preocupamos em contextualizar a criatividade na área de gestão e apresentar alguns estudos que visam avaliar gestores, ambientes de empresas e trabalhadores do ponto de vista da criatividade, bem como mostrar algumas ferramentas e programas que ajudam na implantação da criatividade no ambiente de trabalho, em casa e no ensino.

No terceiro conjunto da literatura estudada, montamos uma linha do tempo entre a década de 1980 e o momento atual, pós HEXSEL (1996), mostrando a abordagem que cada período se preocupava em estudar, indicando semelhanças e diferenças.

2. CRIATIVIDADE

“... a imaginação é mais importante que o conhecimento”
(Einstein apud ALENCAR, 1996, p.56).

2.1. Definições de Criatividade

A maioria dos autores lidos, seja na área da administração, psicologia, educação, marketing, ou mesmo os dicionários da área, iniciam tratando a criatividade como um conceito difícil de se oficializar, por conta da diversidade de facetas com que se apresenta.

Para tanto, iniciamos este trabalho com uma lista das definições mais explícitas coletadas na bibliografia de referência, com a finalidade de formular um conceito para nosso trabalho, destacando alguns aspectos característicos que encontramos:

“Criatividade representa a emergência de algo único e original” (Anderson, 1965 apud ALENCAR, 1993, p.13).

“Criatividade é o processo de tornasse sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonias; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e re-testar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados” (Torrance, 1965 apud ALENCAR, 1993, p.13).

“Criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo” (Stein, 1974 apud ALENCAR, 1993, p.13).

“O termo pensamento criativo tem duas características fundamentais, a saber: é autônomo e é dirigido para a produção de uma nova forma” (Suchman, 1981 apud ALENCAR, 1993, p.13).

“Um produto ou resposta serão julgados como criativos na extensão em que a) são novos e apropriados, úteis ou de valor para uma tarefa e b) a tarefa é heurística e não algorística” (Amabile, 1983 apud ALENCAR, 1993, p.13).

“(…) como Mansfield e Busse (1981) lembram ainda que criatividade é um conceito relativo, salientando que os produtos são considerados criativos

somente em relação a outros em um determinado momento da História.” (ALENCAR, 1993, p.15).

“Criar é, basicamente, formar ... O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar...” (Ostrower, 1978 apud HEXSEL, 1996, p.33).

“É o processo de produção pelo qual uma pessoa produz um maior número de idéias, pontos de vista, hipóteses, soluções, opiniões originais e eficazes do que as demais pessoas, num espaço mais curto de tempo” (Osborn apud GALVÃO, 1992 apud HEXSEL, 1996, p.34).

“Atividade mental organizada, visando obter soluções originais para satisfação de necessidades e desejos” (Maslow apud GALVÃO, 1992 apud HEXSEL, 1996, p.34).

“[Criatividade é] Aptidão complexa, distinta da inteligência e do funcionamento cognitivo, e que seria função da fluidez das idéias, do raciocínio indutivo, e de certas qualidades perceptivas e da personalidade, como também da inteligência divergente, na medida em que ela favorece a diversidade das soluções e dos produtos” (LÉVY-LEBOYER, 2001).

“Assim entendida, a criatividade é processo ininterrupto, gerador contínuo de novidades de dois tipos: novidades que renovam constantemente os elementos pré-existentes, para que possam continuar existindo, e novidades geradoras de formas e componentes completamente novos” (Kant, 1978 apud GUIMARÃES, 1995, p. s/n).

“Ghiselin (in Kneller, 1973) define a criatividade como o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução na organização da vida subjetiva” (CUNHA, 1977, p.27).

“Matisse (in Beaudot, 1969) afirma que criar é expressar o que se tem dentro de si, portanto, a concepção criativa é sempre original e individual, um autêntico esforço de criação interior” (CUNHA, 1977, p.27).

“Gagné (in Novaes, 1972), num primeiro momento, definiu a criatividade como uma forma de solucionar problemas, envolvendo saltos intuitivos ou uma combinação de idéias de campos largamente separados do conhecimento” (CUNHA, 1977, p.27).

“Em Guilford (1968) encontramos: <<criatividade, num sentido restrito, diz respeito às habilidades que são características dos indivíduos criadores, como fluência, flexibilidade e originalidade, e pensamento divergente>>” (CUNHA, 1977, p.27).

“MacKinnon (1964) considera a criatividade como resposta a uma capacidade de atualização das potencialidades criadoras do indivíduo, através de padrões únicos e originais, e que lhe possibilitam reconhecer e

dar expressão aos múltiplos aspectos da sua personalidade, aceitando-se a si mesmo e adquirindo autoconfiança” (CUNHA, 1977, p.27).

“Schachtel (in Kneller, 1973) sustenta que a criatividade (...) é, assim, a capacidade de permanecer aberto ao mundo – sustentar a percepção aloccêntrica contra a autocêntrica secundária – e ver as coisas em sua plenitude e realidade, ao invés de fazê-lo em termos e hábitos e interesses pessoais” (CUNHA, 1977, p.28).

“Criatividade, declara Rogers (1970), é auto-realização, motivada pela premência do indivíduo de realizar-se; é a tendência para exprimir e ativar todas as capacidades do organismo ou o Eu; é a emergência de um produto relacional novo, resultante, por um lado, da unicidade do indivíduo, e, por outro, dos materiais, dos eventos, de outros indivíduos e das circunstâncias de sua vida” (CUNHA, 1977, p.28).

O Dicionario Oxford de la mente, define o termo como uma característica humana única, assim como a inteligência, mas que na prática nos apontam a assuntos muito diferentes como: inovação, descoberta, auto-realização, imaginação e fantasia. Onde os dois primeiros fazem parte do âmbito de idéias ou objetos produzidos; o terceiro, está voltado a qualidade de vida; enquanto o quarto e quinto dizem respeito ao que ocorre na cabeça das pessoas.

“Criatividade tem a ver com os processos de pensamento que se associam com imaginação, *insight*, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição para pensar diferente e para ‘brincar’ com idéias. Tem também, aparentemente, algo de mágico e misterioso, uma vez que as idéias criativas nem sempre ocorrem quando nós as desejamos ou procuramos, mas sim emergem inesperadamente em momentos em que estamos muitas vezes, distantes do problema”(ALENCAR, 1996, p.3).

“Criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como característica de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias” (ALENCAR, 1996, p.3).

“Para Piaget, a inteligência é compreender (uma espécie de criatividade interna da mente face ao real) e inventar (uma espécie de criatividade de novos comportamentos para enfrentar a realidade). Como a teoria piagetiana é baseada num construtivismo (seqüencial), logo se percebe que a teoria de Piaget é a própria teoria da criatividade, pois, sem criatividade não há construção”(Lima, 1980 apud GUIMARÃES, 1995).

Na figura 1, apresentamos o conceito de Criatividade formulado até este ponto juntando os elementos que são comuns e que pareceram fundamentais à criatividade de acordo com a leitura a cima:

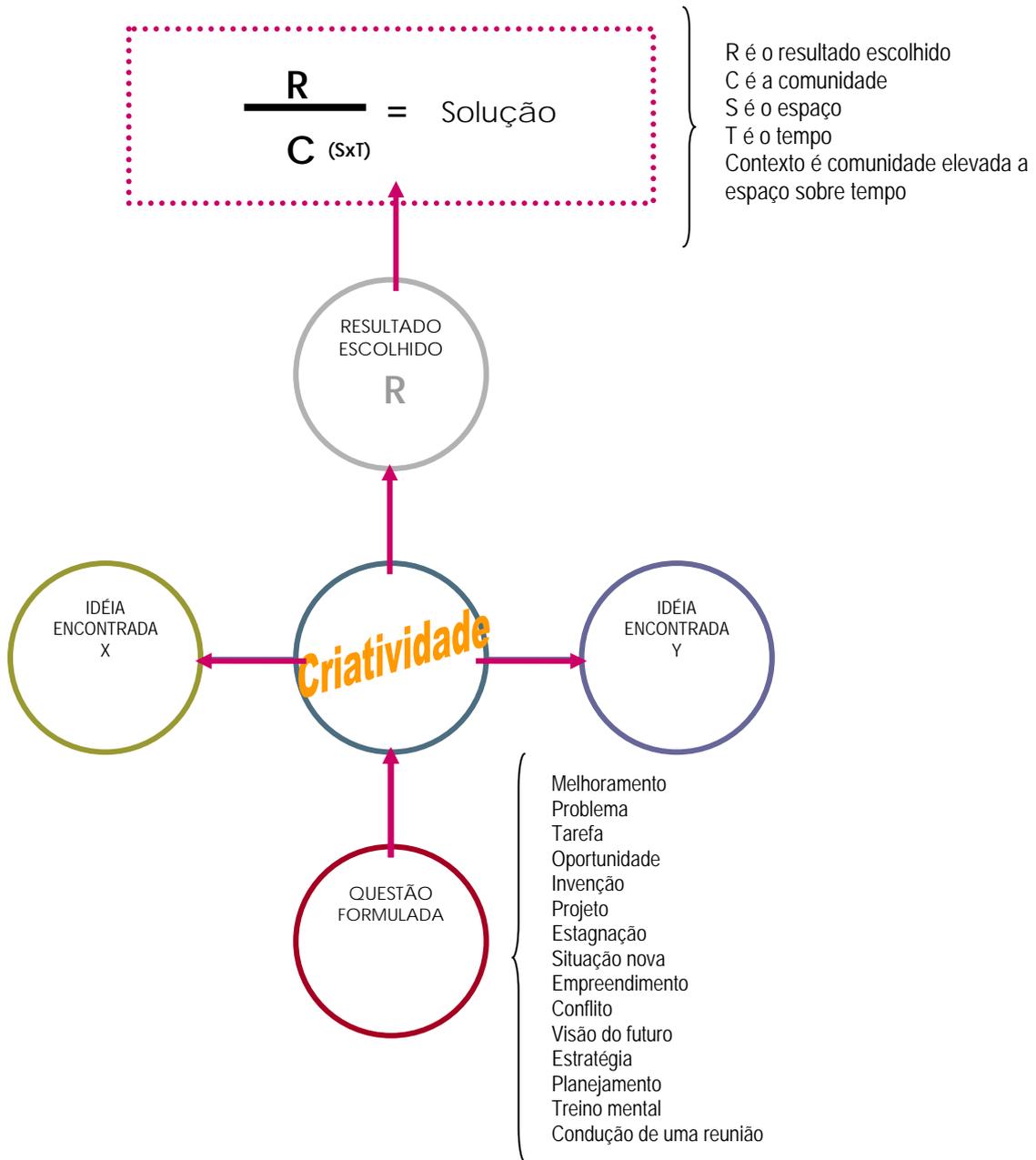


Figura 1 – Conceito de Criatividade
 Fonte: Autor

Acima representamos a criatividade como formuladora de respostas para uma questão/ problema, ainda, que a idéia escolhida como solução passe por adaptações antes de ser dada como resposta definitiva ao que foi inicialmente formulado.

A Criatividade pode ser conceituada como atividade cognitiva contínua, que por meio da fluidez e da flexibilidade das idéias, da inteligência divergente e de re-arranjos de informações na mente, dá saltos intuitivos em busca de um resultado original/ novo, para o contexto de uma comunidade que necessita de uma resposta e a avalia como satisfatória e útil.

O resultado é fruto da avaliação e o produto do processo em que o indivíduo criador tem sensibilidade e visão holística daquilo que se quer criar e da habilidade de expressar diversas opções de respostas que podem ser dadas à questão levantada.

A avaliação da resposta formulada é limitada dentro de características do espaço e tempo em que a comunidade está inserida, tornando o objeto original: ou uma renovação de algo que já existe ou algo completamente novo.

A questão levantada e que inicia esta busca pelo novo pode ser, segundo BONO (1997, p.189) das seguintes naturezas:

- melhoramento – tem se um produto ou um processo que precisa ser reformulado,
- problema – algo crítico que deve ser resolvido,
- tarefa – uma atividade que se deve executar,
- oportunidade – uma mudança de circunstância favorável a realização de qualquer coisa,
- invenção – ter que conceber alguma coisa nova, como um produto ou uma campanha,

- projeto – desenvolvimento de passos para se alcançar o resultado desejado,
- estagnação – quando parece ter se esgotado as possibilidades de um assunto,
- situação nova – tem-se muitas informações, mas não se sabe por onde começar ou que aspectos relevar,
- empreendimento – quer se determinar o posicionamento, visões, reais competências do negócio,
- conflito – interesses opostos que devem ser conciliados, negociados ou mesmo persuadidos,
- visão do futuro – precisa-se de um quadro do futuro para explorar possibilidade ou avaliá-las em longo prazo,
- estratégia – fruto da reflexão e sistematização de problemas, oportunidades, tarefas a executar, visão de futuro e conciliação de conflitos,
- planejamento – o desenho de como se alcançar a estratégia.
- treino mental – necessidade de desenvolver a criatividade, “acostumando” o raciocínio ao pensamento lateral (saltos intuitivos),
- condução de uma reunião – tem se um tempo a otimizar e neste tempo resolver/ solucionar algumas questões.

ALENCAR (1996, p.36) nos chama atenção para os componentes da criatividade descobertos por Guilford (1967, 1979); o conjunto abaixo forma o pensamento divergente que caracteriza o indivíduo criativo juntamente com outras habilidades tais como análise, síntese, avaliação, fantasia, visualização e humor:

- fluência – quantidade de idéias que se pode ter de um mesmo assunto,
- flexibilidade – capacidade de dar respostas oriundas de áreas diferentes para um determinado problema,

- originalidade – soluções raras ou incomuns dada por uma pessoa,
- elaboração – quantidade de detalhes descritos de uma idéia,
- sensibilidade para os problemas – habilidade de se questionar o óbvio e detectar defeitos e deficiências através da observação.

Veremos à frente como desenvolver essas características, para melhorar o potencial criador e a importância delas no dia-a-dia de trabalho.

2.2. Evolução Histórica

Segundo GUIMARÃES (1995), o homem quer entender a criatividade desde a idade antiga, onde a misturava com o misticismo e religião, invocando deuses e musas para a produção artística.

Na idade média, apesar da repressão do desenvolvimento do ser humano pelo contexto religioso, a autora aponta as catedrais góticas que apontam para o céu como uma preocupação místico-religiosa da criatividade expressa por meio da arquitetura.

É fato de que no Renascimento o homem se apropria do pensar e criar, acontecem grandes descobrimentos nas ciências e renova-se a arte. Aparece a noção de pensamento.

No fim deste período, o conceito de criatividade começa a ser tratado como uma característica do ser humano, algo que ele detem e que não pode ser ensinado, privilégio de poucos, ou de loucos (GUIMARÃES, 1995).

Segundo o DICCIONARIO OXFORD DE LA MENTE, o “movimento da criatividade” desponta na América durante a Guerra Fria, logo que a União Soviética lança no espaço o Sputnik.

Percebe-se que não basta a inteligência norte-americana, o algo mais que colocou o satélite Russo à frente da corrida espacial, não está nos currículos escolares de seus estudantes.

A psicologia começa a propor que o currículo escolar seja menos burocrático e manipulado/ mastigado pelos professores com o objetivo de ter uma educação voltada à liberdade e ao descobrimento pelos alunos do conteúdo programado (DICCIONARIO OXFORD DE LA MENTE).

A mesma fonte aponta que em 1960, o movimento teve seu apogeu, surgem testes de QI, mais tarde, aparecem duas linhas de pesquisa:

- Biografias de pessoas altamente originais;
- Processos do pensamento.

Com isso, cai a relação entre ter Q.I. alto e ser criativo. Pessoas geniais como Darwin eram estudantes comuns que não passavam do B+ (nota entre 8,0 e 7,0 numa escala de 1 a 10) (DICCIONARIO OXFORD DE LA MENTE).

A psicologia se divide no estudo da criatividade em muitas teorias, até os dias de hoje:

- associacionismo – tem-se um problema e as idéias disponíveis no seu pensamento vão se recombinar para trazer algo novo (TENTOR, 1982 apud GUIMARÃES, 1995);
- não-determinismo – a criatividade não depende de idéias pré-determinadas, o ser humano é definido pela liberdade e sua personalidade segue a criação naturalmente;
- gestalt – SÁ (1979) apud GUIMARÃES (1995) afirmam que, nesta linha teórica, as tensões e movimentos que um problema causa

no indivíduo, o fazem criador na busca da harmonia do todo, ou seja, a solução, que acabaria como os movimentos e tensões;

- produção divergente – no geral, usa-se o pensamento convergente, em que soluções são dadas com base em paradigmas e modelos aceitos por uma comunidade. O pensamento divergente usa o convergente como bagagem para encontrar um uso diferente para um objeto familiar, por exemplo. Olham o passado, para se afastar e dar um salto para o inesperado;
- heurística – é uma forma de intuição inventiva, criadora e antecipadora, chamada vulgarmente de: sexto sentido, clarividência, pressentimento. Com essas características o indivíduo chega a uma resposta original (TENTOR, 1984 apud GUIMARÃES, 1995);
- movimento humanístico – a criatividade faz parte do potencial humano que é canalizado para a auto-realização. E, nem todos têm a mesma capacidade criadora, nem as mesmas condições para criar (ALENCAR, 1990);
- movimento do potencial humano – o ser humano usa uma parcela muito pequena do seu potencial criador. E a falta de estímulo, treino e um ambiente favorável inibem a criação (ALENCAR, 1990).

2.3. Processo Criativo

Pode-se observar que os conceitos de Criatividade citados anteriormente, tendem a se encaixar nas tendências teóricas que acabamos de ver e, da mesma forma, nesta linha de evolução histórica, alinhar-se-ão os processos criativos, conforme veremos a seguir.

Poincaré em 1902, divide o processo criador em quatro partes: uma chamada de preparação, onde se reflete e analisa informações; outra fase onde há um trabalho inconsciente de amadurecimento das reflexões e possibilidades, que levariam à terceira fase: a iluminação, onde surge a solução em si, em seguida há a verificação da resposta encontrada (ALENCAR, 1993).

Ghiselin descreve o processo também em quatro partes: tem-se uma idéia vaga e indefinida; busca-se maior compreensão; o inconsciente reorganiza o conhecimento adquirido e na nova configuração tem-se um *insight* (CUNHA, 1977).

Helmholtz apresenta três fases: saturação (reunião de dados, atos e sensações com o objetivo de uma nova idéia), incubação (combinação de novas idéias sem um esforço consciente), e iluminação quando a resposta aparece (ALENCAR, 1993).

Simonsen, criador da técnica de *Brainstorming*, que visa à criação de idéias, apresenta cinco passos: 1) preparação, em que se levanta todas as idéias possíveis ligadas ao tema; 2) análise e síntese, apresentação das idéias possíveis para a solução do problema, sendo ela viável ou não; 3) incubação é a reflexão consciente de cada idéia apresentada e o estudo de sua viabilidade; 4) Iluminação, neste passo descarta-se tudo que for inviável; 5) na última fase, verificação, ocorre uma seleção final das idéias viáveis e estuda-se a viabilidade de aplicação dentro daquele contexto (HEXSEL, 1996).

WALLAS (1926) descreve quatro estágios: 1º) um problema é investigado, 2º) o cérebro trabalharia sem a intenção do indivíduo para a solução do problema, 3º) estágio de iluminação em que ocorreria a solução de forma não esperada, 4º) último passo seria de verificação, onde a lógica e a crítica avaliariam a solução (ALENCAR, 1993).

Na década de 60, Smirnov e Leontiev, examinam a criação científica e a descrevem com as seguintes fases: preparação (formulação de um problema, elaboração de hipóteses e do método de investigação), investigação (ela em si, com o teste das hipóteses e a solução do problema) e a comprovação prática (quando é possível) (ALENCAR, 1993).

Em 1973, Kneller apresenta 5 partes: 1) apreensão, o *insight* de um problema ou atividade a realizar; 2) preparação, investigação do tema com desejo consciente de solucionar; 3) a incubação; 4) iluminação, onde a idéia surge; 5) a verificação, onde a solução é julgada (CUNHA, 1977).

Um ano antes, Novaes distingue cinco passos da atividade criadora: 1) sensibilidade para o problema; 2) busca da solução; 3) pausa, como a incubação; 4) inspiração criadora, que traz a solução; 5) confirmação (CUNHA, 1977).

Para BONO (1997), as fases são perceber amplamente o tema ou problema, analisá-lo e projetá-lo, para, então, a mente rearranjar seu padrão da realidade (movimento lateral) e com isso, conseguir o resultado inovador.

CLEGG e BIRCH (2002) dividem o processo criativo em duas grandes partes: definição do problema e busca da solução, cada uma dessas partes envolvem percepção ampliada e flexível do contexto; atividade mental inconsciente, mas com esforço consciente para resultar na definição ou solução.

Na tabela 1, apresentamos um quadro que compara cada um dos processos criativos estudados, onde as linhas são organizadas por autores, termos e descrições, enquanto as colunas: agrupam as fases semelhantes

de cada pensador. As cores agrupam as fases semelhantes com a finalidade de buscar uma descrição nossa do processo.

AUTORES		Preparação	Amadurecimento	Iluminação	Verificação
Poincaré	titulo descrição	Reflexão e cálculo	Inconsciente	Iluminação	Verificação
Ghiselin	titulo		Reorganização	Insight	
	descrição	busca da compreensão	Inconsciente		
Heimholtz	idêla vaga		Incubação	Iluminação	
	descrição	reuniao dados, atos e sensações			
Simonsen	titulo	Preparação	Análise e Síntese	Iluminação	Verificação
	descrição	levantam/º das idéias gerais	apresentação do máximo de idéias	descartar o impossível	Ajuste p/ contexto
Boho	titulo	Percepção	Movimento Lateral	Inovação	
	descrição	Consciente	Esforço consc c/ resultado inesperado	Resultado, resposta	
Clegg e Birch	titulo	ampliar a percepção	ativid/e mental consc. p/ result/o inesperado	definição de um problema	
	descrição			Resposta	
Clegg e Birch	Problema	ampliar a percepção	ativid/e mental consc. p/ result/o inesperado	Iluminação	Verificação
	descrição			solução	crítica das respostas encontradas
Wallas	Problema	Preparação	atividade mental inconsciente	Iluminação	Verificação
	descrição	investigação		resposta	
Kneller	Aprensão	Preparação	Incubação	Iluminação	Verificação
	descrição	investigação	busca inconsciente	Inspiração	Confirmação
Novaes	encontro do problema				
	Sensibilidade	busca da solução	Pausa		
	descrição				
	perceber o problema				

Tabela 1 – Análise dos processos de criatividade
Fonte: Autor

Observamos que no processo criativo, a adaptação da solução ao contexto da comunidade ocorre apenas no final da etapa, estando aí uma das maiores dificuldades do ser humano: livrar-se dos paradigmas do dia-a-dia e da sociedade a fim de encontrar a melhor solução.

Destacamos, assim como ALENCAR (1993), a fase de preparo para a idéia, em que, como diz BONO (1997), o chapéu branco² é lançado à mesa, e deve-se reunir o máximo de informações e pontos de vistas reais do problema, o que ajudará em novas e inusitadas projeções na próxima fase.

Vemos que o momento da iluminação é comum a todos os processos avaliados e que, apesar do termo usado ser diferente de um autor para outro, todos sugerem uma fase onde a idéia surge ou emerge.

É interessante notar que a etapa anterior, a Incubação, pode ser tanto uma fase de esforço inconsciente para o surgimento da idéia, tendo ou não o sujeito se distanciado do problema, como um esforço consciente para acelerar a reformulação dos padrões de informação da mente para o mesmo fim.

Da análise dessas abordagens, podemos concluir que o processo criativo se inicia antes de surgirem as idéias, ele começa com a visão de um problema ou de um *gap* cognitivo. Para se chegar a ele, é necessário sensibilidade e percepção apurada da realidade ou contexto em que se está trabalhando.

Em seguida, tendo o problema sido explicitado e analisado, precisamos ampliar os pontos de vista sobre o assunto, reunir o máximo de informações sobre o caso, projetar o problema em suas diferentes visões, explicitando conseqüências, causas, necessidades, possibilidades etc.

² Chapéu branco é um dos conceitos da técnica dos Seis Chapéus que está descrita no anexo 1.

Nesta fase, aplicar uma técnica de movimento lateral para que se ultrapasse os pontos de vistas lógicos levantados de forma a ajudar os processos inconscientes do cérebro a encontrar a solução inovadora.

Com a(s) idéia(s) vindas da etapa de iluminação, verificar as possibilidades e viabilidades de acordo com o contexto econômico, tempo, ferramentas e suporte disponíveis. Também projetando as conseqüências, necessidades e possibilidades da novidade selecionada.

Abaixo, a figura 2 representa o conceito de processo de criatividade; ele pode ser iniciado em qualquer uma das caixas, de acordo com a percepção que o ser criador tem da questão que deseja trabalhar. As cores apontam a distância entre o problema e o resultado. No vermelho, estamos mais longe do problema, no verde já escolhemos a solução.

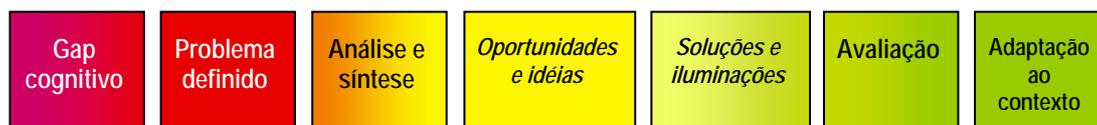


Figura 2 – Processo da Criatividade
Fonte: Autor

2.4. Indivíduo Criativo

Sendo, a criatividade, mais uma das características humanas (ALENCAR, 1993), iremos apontar outras, que compõe o sujeito criativo.

Cunha, em 1977, no seu levantamento bibliográfico, aponta que este indivíduo prefere lidar com a complexibilidade e a desordem, não porque gosta, mas porque se sente desafiado pela multiplicidade e contraposição à ordem e ao simples.

Sua intuição e percepção são mais sensíveis ao meio que a pessoa comum e, por isso, enxerga outras possibilidade e abordagens de um

assunto, dando a todo o momento provas de sua imaginação, espírito de invenção e originalidade (LÉVY-LEBOYER, s/d).

Apresentam fluência e flexibilidade verbal e de idéias o que faz com que gerem grande número de idéias, solucionem problemas de forma não-usual (CUNHA, 1977).

Pessoas criadoras exploram idéias pelo prazer de fazê-lo, têm uma opinião favorável de si mesmos, têm senso crítico para falar de si mesmas, ou seja, são autoconfiantes, além de, decididas, independentes, firmes, espontâneas, com capacidade de improvisação, francas, exigentes, agressivas, persuasivas, seguras, têm acentuado senso de humor, flexíveis em relação aos outros e a si mesma, reagem espontaneamente à discordância, relativamente desinibidas (CUNHA, 1977).

Para ALENCAR (1993), todo o traço humano, incluindo a criatividade, necessita de condições adequadas para se desenvolver, por isso dedicamos as próximas linhas para mostrar a influência da família e da educação, de forma positiva ou negativa, nesta característica, baseados no texto dessa autora.

2.4.1. Influências sociais na criatividade

Temos como objetivo apenas apontar dois tipos de influências importantes no traço criativo: a da família e da escola. Este trabalho não tem a intenção de esgotar este tema nestas duas abordagens, este deve apenas servir de base a outro trabalho e, ainda, necessita de outras análises.

É importante ser mostrado, tendo em vista que um profissional formado, como bibliotecário, começa o desenvolvimento de suas propriedades psíquicas na família, depois na escola e por último na universidade.

Tanto a família como a escola estão inseridas dentro do clima psicológico ou social de um povo ou uma sociedade; isto significa que há condições gerais que predominam em determinadas épocas e, que vão influenciar a forma com que desenvolvemos e desenvolvem em nós os traços de criador.

A autora cita como questões sociais que barram o desenvolvimento da criatividade e, mesmo, a tendência da família ou da escola em querer desenvolver a personalidade de um ser humano voltado à criação (ALENCAR, 1993, p.61):

- Pressão social quando o indivíduo diverge da regra.
- Atitude negativa em relação a correr risco.
- Ter de ser aceito por um determinado grupo.
- Expectativas em relação ao papel sexual

Entre outros aspectos que tendem a tornar o indivíduo limitado a possibilidades, por conta do seu gênero, e mesmo pouco confiante em relação às decisões e oportunidades que ele mesmo pode alcançar.

Cabe à família prover a criança de experiências que favoreçam o desenvolvimento da inteligência e da criatividade, sabendo que as primeiras manifestações deste tipo de pensamento está relacionado ao comportamento do bebê em observar, tatear e degustar tudo que está ao seu redor.

A criança tem uma imaginação admirável, sendo dotada de curiosidade e com a mente aberta as novidades, mas progressivamente é inibida ou bloqueada, dependendo de como a família em que ela está inserida lida com o clima social.

Entre dois e seis anos, conta a autora, a criança cria jogos imaginativos, seja uma caixa de fósforo que vira um carrinho, seja um amigo imaginário.

A medida que desenvolve a razão, a família tende a criticar e até mesmo punir manifestações da fantasia e da imaginação; na escola, isso ainda pode ocorrer de forma mais intensa dependendo de como esta seu papel social.

No contexto familiar, algumas características dos pais favorecem a manifestação da criatividade, como um relacionamento não possessivo pais-filho, cultivo da independência e autoconfiança da criança, atitude permissiva, onde são estimulados o interesse e entusiasmo pela vida, a vontade de explorar e entender seus próprios sentimentos e flexibilidade diante do desejo da criança de se engajar em atividades exploratórias.

Tudo isso faz o indivíduo criar seu autoconceito, "imagem subjetiva que cada pessoa tem de si mesma e que passa a vida tentando manter e melhorar" (ALENCAR, 1993, p.69), tem influência das crenças e atitudes que a pessoa tem de si mesma e, é altamente, influenciado pela percepção do que a sociedade e a comunidade pensam dela.

Quando chega à escola, o ser humano já tem um autoconceito formulado, mas que ainda será alterado de forma positiva ou negativa pelas experiências que terá em sala e com os colegas.

Se a escola valoriza o aluno silencioso, obediente às regras, e que reproduz o conhecimento no lugar de criá-lo ou descobri-lo, isto contribuirá para que o aluno se torne resistente a mudanças, seja pouco crítico, tenha dificuldade de ver um problema por mais de um ponto de vista e, ainda de solucioná-lo de forma inesperada.

CANFIELD E WELLES (1976) apud ALENCAR (1993, p.77) lista alguns princípios para os professores relativos ao autoconceito:

- É possível alterar o autoconceito de um indivíduo,
- Este tipo de mudança pode ser lenta e levar tempo,

- Mudanças em crenças mais centrais têm maior impacto,
- Experiências superficiais como: chamar o aluno pelo nome, elogiá-lo por seu desempenho, cumprimentá-lo são úteis para criar valor pessoal.

A autora sugere uma série de exercícios que o professor pode aplicar com a finalidade de promover e reforçar os sentimentos positivos a respeito de si mesmo: solicitar a cada participante do grupo que diga aos colegas uma de suas qualidades que mais goste; sentando o grupo em círculo, cada pessoa escolhe um colega e diz para ela uma característica positiva que o mesmo apresenta; um participante sai da sala, os outros escrevem num quadro as características positivas do ausente, este volta e adivinha quem é o autor de cada um dos traços escritos.

Em se tratando de Brasil, em suas pesquisas ALENCAR (1993) constatou que existe um consenso entre os educadores de que uma das metas da área é o desenvolvimento do potencial criativo, mas que no dia-a-dia o professor não oferece condições adequadas para tal.

É fato que o programa extenso da escola combinado com o curto período em que o aluno permanece nela não ajuda em nada, ou melhor, atrapalha no desenvolvimento não só da criatividade, mas de outras capacidades intelectuais.

Em seus estudos, a autora constatou que muitos professores desencorajam a independência de pensamento, julgamento, curiosidade, intuição porque dificultam o rendimento da programação curricular.

Em função disto, falta de pensamento crítico e desenvolvimento de pontos de vistas originais, ALENCAR (1993) relata o descontentamento do professor universitário de que os alunos não sabem pensar, tendem a repetir o que lêem nos livros ou o que ouvem dos professores, não sabem definir um problema ou argumentar com clareza.

Além de tudo isso, há um despreparo do professor em desenvolver a criatividade em si mesma e, conseqüentemente, em transpô-la para a sala de aula; por isso a autora sugere que ele evite (ALENCAR, 1993, p.99):

- atitudes autoritárias,
- hostilidade com relação ao aluno que questiona, critica e discorda,
- inflexibilidade do currículo ou programa a ser desenvolvido,
- rotina da sala de aula,
- ênfase na reprodução do conhecimento,
- desenvolvimento de um autoconceito negativo,
- baixa expectativa em relação ao desempenho e habilidades do aluno em síntese, análise e avaliação.

BONO (1997) observa a reprodução, na escola, e questiona os momentos de aplicação do conhecimento estudado, como forma de re-configurar o conhecimento recebido do professor.

Assim, para manter e cultivar características e atributos da personalidade criativa (comprometimento com o trabalho, otimismo, coragem para correr riscos, flexibilidade, tolerância a ambigüidade, autoconfiança, iniciativa, persistência) devemos, segundo ALENCAR (1996, p.52), praticar os seguintes perfis:

- Explorador de idéias – é curioso, observa o que o rodeia, confia nas próprias opiniões e sente-se seguro em divulgá-la, tem iniciativa em começar a pensar no assunto e buscar idéias por simples prazer, é flexível para tudo aquilo que é diferente, muda o foco de atenção sobre um tema com facilidade, persiste em vasculhar possibilidades, dedica-se bastante à fase preparação, colhendo o máximo de informações sobre a idéia que procura e os recursos disponíveis, sempre registrando tudo que pode ser útil.

- Artista de idéias – é intuitivo, tem muita sensibilidade, espontaneidade e independência, aprimora/ lapida aquilo que foi encontrado em algo melhor através da manipulação das informações encontradas sobre o tema.
- Juiz – é econômico, tolera o que é diferente, confia e tem segurança na sua convicção, tem independência de pensamento e, conseqüentemente, de julgamento, avalia a idéia em cinco aspectos: probabilidade de sucesso, aproveitamento (consegue aproveitar parte da solução que foi rejeitada), prazo, retorno (sobre aspectos investidos na idéia e se existem recursos para implantação).
- Guerreiro de idéias – tem perseverança, coragem e disciplina para defender e vender a idéia para seus superiores, confia nas suas capacidades em desenvolver a solução, estuda estratégias para alcançar os objetivos, reflete sobre as conseqüências caso a idéia não dê certo, prepara-se para as críticas que receberá e como torná-las respostas favoráveis ao projeto, evita desgaste e discussões desnecessárias.

A figura 3 representa os diferentes papéis que o ser criador assume durante o processo criativo.



Figura 3 – Papéis do ser criativo

Fonte: Autor

Podemos observar pela figura a cima, que os perfis acompanham as fases do ato de criar, e apresentam uma nova fase, a de levar a idéia à frente, com o objetivo de concretizá-la; é o momento intermediário da criatividade e inovação, como veremos no próximo capítulo.

2.5. Pensamento Lateral

Edward Bono, uma das autoridades da área de criatividade, é o criador do termo e conceito de "pensamento lateral" e, ainda, de diversas técnicas para seu desenvolvimento.

Este conceito leva em conta a natureza (ato de simples criar) e a lógica da criatividade, que trata de como o nosso pensamento, um sistema de informação auto-organizável busca a resposta criativa. Os dois aspectos, segundo o autor, desmistificam a criatividade, tornando-a acessível e produtiva.

Para entender o pensamento lateral é necessário saber como as redes nervosas do cérebro trabalham com as informações em sistemas ativos auto-organizáveis.

As informações de uma pergunta chegam ao cérebro e estabelecem uma seqüência de atividade; isso se torna um padrão que nos ajuda a "reconhecer" coisas e agir em outras atividades que usam o mesmo padrão com algumas outras alterações.

O cérebro fica preparado para ver segundo esses padrões, que vão a cada nova informação se reorganizando, quando uma determinada seqüência é menos utilizada ou abandonada, o nervo que leva aquela informação é "atrofiado", isto é, o caminho dominante suprime o outro.

O pensamento lateral é aquele que salta ao padrão existente e abre um novo caminho, a resposta que se quer encontrar; é mover-se de uma forma não esperada para encontrar uma nova abordagem para uma determinada questão.

O humor se movimenta desta forma, veja o exemplo abaixo:

Uma menina de 7 anos ao sentar à mesa com a família para almoçar desaba a chorar. A mãe indaga:

- O que houve filhinha?

- Mamãe, eu sou uma vaca... buáaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Então a mãe olha para o marido e diz:

- Está vendo o que dá chegar tão tarde em casa e não disfarçar suas sem vergonhices com suas namoradinhas?

O marido retruca:

- Ela puxou você que vive de agarrão com o entregador de gás...

A mãe interrompe:

- Querida, mas como aconteceu?

- Mamãe, só porque a Tininha é loirinha, ela vai ser a mãe do menino Jesus e eu vou ficar como a vacinha do presépio.

A figura 4 demonstra como o humor caminha lateralmente sobre o raciocínio, com a finalidade de surpreender e causar ironia, a partir da história cima.

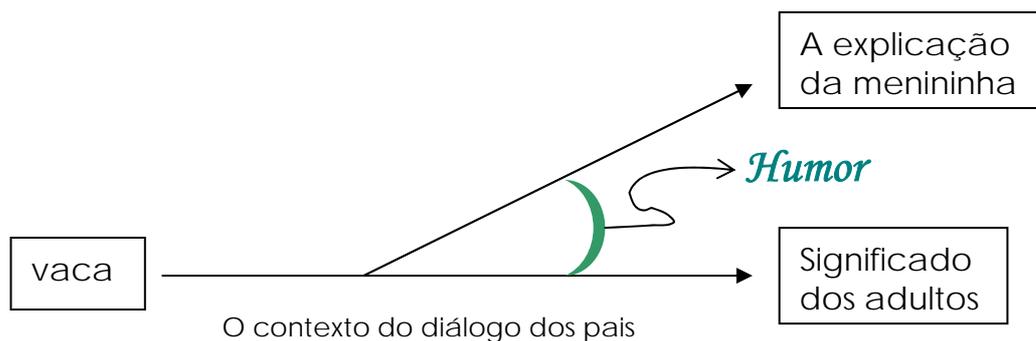


Figura 4 – Humor

Adaptação da figura 1.10 – Humor de BONO, 1997, p.15

O Humor é um salto lateral para se retomar o assunto inicial, assim como o pensamento lateral para enxergar um assunto ou problema sob uma nova perspectiva.

Abaixo (figura 5) temos a representação do caminho do pensamento lateral durante o salto criativo lateral, que possui o mesmo padrão do humor.

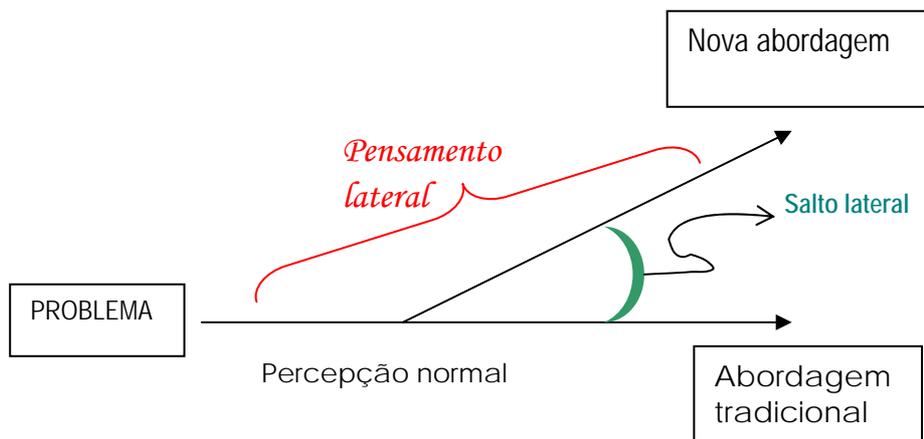


Figura 5 – Pensamento Lateral
Adaptação da figura 1.10 – Sem Título de BONO, 1997, p.16

Para ter o salto lateral é preciso intenção e foco ao buscar uma nova abordagem que implica a aumentar a percepção para questões importantes e flexibilizar interpretações do mundo ou contexto em que se está trabalhando para o resultado que se quer alcançar.

A figura 6 mostra que aumentar a percepção é fator crítico de sucesso para se alcançar o pensamento lateral e a criatividade produtiva, de forma que, quanto maior a percepção, mais consciência da criatividade.

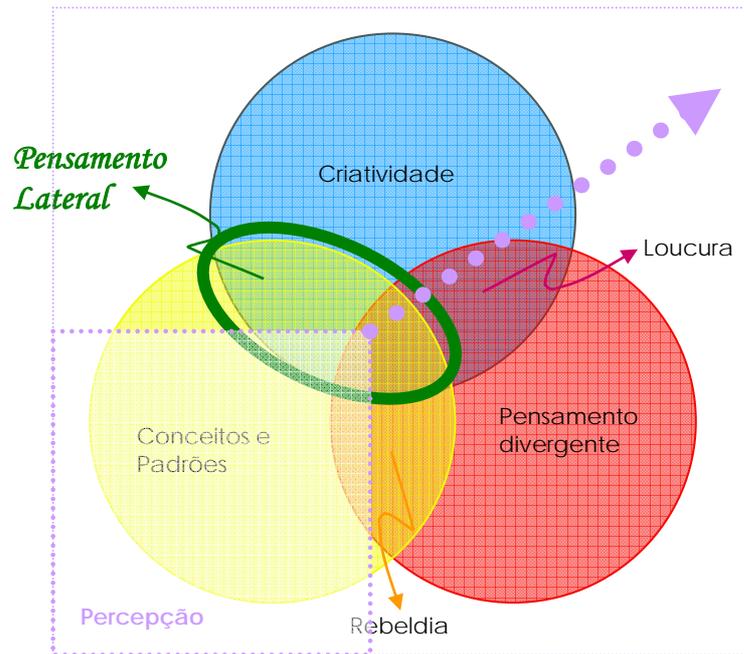


Figura 6 – Valor da Percepção
 Fonte: Autor

O pensamento lateral é uma maneira de ter um salto criativo, assim como outras são as fontes de criatividade para o autor (BONO, 1997, p.43):

- inocência – criatividade clássica das crianças, abordagens, conceitos e soluções usuais,
- experiência – bagagem cultural que se adapta a um novo padrão e reformula algo,
- motivação – disposição para pensar em determinado aspecto ou questão,
- julgamento sintonizado – reconhecimento do potencial de um aspecto do objeto para o desenvolvimento ou aprimoramento deste,
- acaso, acidente, engano e loucura – casos que por mera eventualidade resultam em uma novidade. Exemplo: descoberta da penicilina por Alexander Fleming.

- estilo – desenvolver produtos dentro de um mesmo conceito já trabalhado,
- liberação – não se sentir inibido nem receoso de inventar coisas e resultados, dividir a idéia inicial faz encontrar novas idéias.

Sendo o pensamento um sistema de informação auto-organizável, o Pensamento Lateral é uma maneira de se mover lateralmente por esses padrões dinâmicos, o que conseguimos com foco e intenção em melhorar a percepção de uma questão, a fim de mudar nosso ponto de vista sobre ele.

Para mover-se lateralmente é necessário treino; nos próximos parágrafos veremos as ferramentas que poderemos usar para o desenvolvimento da criatividade, inclusive as técnicas de Pensamento Lateral de Edward Bono.

3. GESTÃO E CRIATIVIDADE

Neste capítulo descrevemos usos e conceitos da criatividade dentro das corporações com o objetivo de, num segundo momento, traçar um paralelo com a realidade do trabalho da área de Biblioteconomia.

3.1. A importância da criatividade

“A empresa que se recusa a ser criativa, não aprimorando os seus produtos e sua estrutura, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, está fadada a ser superada rapidamente” (Duailibi e Simonsen, 1990 apud ALENCAR, 1996, p.1).

Enquanto de um lado temos o ensino voltado ao passado e a reprodução de conhecimento, sem conseguir preparar o aluno para a resolução e antecipação de problemas, de outro, temos o mercado de trabalho valorizando cada vez mais o ser criativo, dada a necessidade de constantes atualizações e modificações em estratégias e produtos a fim de não se tornar obsoleta e pouco competitiva dentro do seu mercado.

As regras do jogo da Globalização aumentam a concorrência, o desenvolvimento de ferramentas de informações que se atualizam diariamente e aproximam acontecimentos e pessoas fisicamente distantes, tecnologias que aprimoram e superam a produtividade ano a ano, novos conceitos de comercialização, todos esses fatores influenciam sistemas financeiros e, se atualizando velozmente, forçam as empresas a se reestruturar desde a parte organizacional até seus valores e produtos (ALENCAR, 1996).

As decisões devem ser tomadas rapidamente e não há tempo para errar; é preciso ser original, inovador para sobreviver a este contexto e expandir o negócio.

São fatores como esses que trazem à tona conceitos de Gestão do Conhecimento, Ativos Intangíveis, Informação Estratégica, *Business Intelligence*, entre outros que no final, giram em torno e, valorizam a inteligência e capacidade de criar das pessoas em cima das informações nelas existentes e ao seu redor, com o objetivo de dar um passo à frente no mercado.

Segundo BONO (1997, p.21), a necessidade prática da criatividade nas empresas se divide em duas grandes áreas:

- Onde há uma necessidade real de uma nova idéia e não se consegue prosseguir sem ela. Pode ser um problema, uma crise ou um conflito.
- Onde não há necessidade permanente de uma nova idéia, mas que ela ofereceria oportunidades, vantagens e benefícios.

O autor apresenta como principais usos do pensamento criativo (BONO, 1997, p.189):

- Melhoramento – que no contexto ocidental implicaria ter defeitos, falhas ou imperfeições que pediriam o uso da criatividade para corrigi-los, enquanto no âmbito oriental ter-se-ia um produto “perfeito”, já em fase de melhoramento. Ou seja, obter algo novo de algo já existente.
- Solução de problemas – quando as análises e sínteses de informação do cotidiano não nos trazem resposta, é necessário usar o potencial criador para um bom resultado. Outro aspecto seria o do inventor, que cria problemas pelo simples prazer de pensar em uma solução criativa.
- Valor e oportunidade – em que se adiciona valor a um produto, serviço ou mesmo estratégia e se buscam oportunidades para superar a concorrência e mesmo sobreviver no mercado. O espírito

empreendedor é o responsável por estimular a busca de oportunidades, mesmo que ela exija uma mudança de postura ou novos conceitos.

- Futuro – é por meio do pensamento criativo que conseguimos prever conseqüências de ações e alternativas usadas e planejadas.
- Motivação – a criatividade ajuda a pessoa a se interessar no que está fazendo, sempre com a intenção de repensar a forma, o processo e os resultados.

Nesses usos e práticas observamos a importância da percepção ampliada de um contexto, como ponto de partida para formulação de um problema, que, a partir daqui, torna-se sinônimo de questão, pergunta, os quais são, no processo de criar, a conscientização de onde se está e/ ou do que se quer mudar.

Não há como não participar da Globalização: para estar presente e crescer é necessário desenvolver a percepção e criar conhecimento.

NONAKA (2000) explica que a empresa criadora de conhecimento vai além de processar as informações objetivas, ela valoriza o tempo do seu trabalhador em dar o salto lateral, transformar a idéia em algo que se possa testar e ser usado em toda a organização.

Neste tipo de empresa, criar, inventar e inovar não são atividades de um setor especializado, mas sim uma forma de ser, um jeito de se comportar. E o ponto de partida para a inovação/ invenção é o conhecimento tácito³, que é altamente pessoal, de difícil formalização, em outras palavras, podemos associá-lo ao sistema de informação auto-organizável do BONO (1997) no âmbito da realização de tarefas.

³ Conhecimento tácito é um termo clássico da Gestão do Conhecimento que o divide em: tácito, explícito (consegue-se dizer e registrar) e cultural (que faz parte de uma comunidade e que influencia sua maneira de agir, decidir).

Num universo de milhares de empresas e tipos de negócios que surgem a todo o momento, aquelas que forem capazes de se diferenciar serão as sobreviventes do mercado; ser criadora de conhecimento passa a ser fundamental.

BONO (1997, p.251) exemplifica formas de encorajar e, mesmo, recompensar o comportamento criativo nas empresas, com estruturas e programas já usados no mercado:

- Programa de sugestões – toda força de trabalho participa com idéias, sempre dizendo por que e como ela proverá valor, as sugestões devem ser avaliadas, seja pelo alto nível da empresa, uma comissão ou mesmo pelos supervisores diretos. Quando uma sugestão é escolhida e aplicada o autor recebe um prêmio.
- Círculos de qualidade – o objetivo do grupo é garantir a qualidade em determinado aspecto da organização, as técnicas de criatividade entram quando a análise de dados, a lógica e as informações correntes não dão mais conta de trazer as soluções necessárias.
- Gerência de qualidade, melhoria contínua ou redução de custos – mesmo com objetivos, métodos e estruturas bem definidos, é importante ter mais de uma alternativa para as respostas e resultados que se pretende alcançar, é na variedade de alternativas inovadoras que observamos a necessidade do pensamento criativo.
- Centro de criatividade – é um setor, área ou departamento que tem uma estrutura formal com o objetivo de promover, disseminar e organizar a comunidade ou empresa a prática da criatividade, principalmente na solução de problemas onde não há um responsável formal.
- P&D de conceitos – é uma área ou departamento da empresa voltado a formalizar, pesquisar e avaliar os conceitos relacionados a

empresa, desde a sua imagem quanto a seus produtos. Existem técnicas de desenvolvimento do pensamento lateral que são específicas para questões voltadas ao conceito.

- Lista de impactos criativos – é uma lista onde toda força de trabalho coloca em forma de tópicos problemas e atividades do dia-a-dia que precisam de atenção criativa, a lista pode conter itens bem específicos ou generalizados. Ela pode servir de substância para o planejamento anual ou para formação de grupos de solução de problema quando aparece algo crítico.
- Arquivo de sonhos – é um sistema usado por uma construtora do oeste do Canadá, uma pasta circula periodicamente por todos os departamentos da empresa contendo: Novas idéias (coisas que podem estar sendo usadas em outras organizações mas não na sua), Idéias Originais (algo que ainda não foi registrado ao qual é dado crédito a quem escreveu, pode ser desenvolvida em relação a outras idéias já registradas), Comentários construtivos (local onde se acrescentam informações e experiências sobre alguma proposta ou podem ser alternativas a idéia principal) e Novos focos criativos (muito parecida com a lista de impacto criativos, levanta algo que precisa de atenção criativa).
- Folha de tarefas criativas – é uma solicitação específica onde se deve dar alternativas a uma determinada questão levantada, é uma forma de coletar idéias de diferentes pontos de vista a fim de desenvolver posteriormente o projeto sobre ela.
- Auditoria de oportunidades – é uma atividade de médio prazo em que os executivos apresentam, uma ou duas vezes por ano, idéias ou acontecimentos que podem ser favoráveis a realização de algo.
- Sessões criativas regulares – é uma programação semanal ou mensal em horário fixo e com uma pauta estabelecida previamente. A pauta circula dias ou uma semana antes do

encontro, na data as pessoas se reúnem e utilizam alguma ferramenta de criatividade.

- Treinamento – qualquer tipo de treinamento realizado pela empresa pode utilizar técnicas de pensamento criativo para desenvolver o foco no assunto, promover integração e mesmo motivação em relação ao assunto que será tratado.
- Facilitadores – são como “gerentes de processos” que são convidados a reuniões para dirigir o processo criativo e não deixar que os ânimos ou dispersões aconteçam durante o evento.
- Grupo de geração de idéias – é uma maneira formal de introduzir o hábito de criatividade dentro das empresas. Um grupo de ação é designado a gerar idéias e conceitos sobre determinado tema e então desenvolver uma tarefa.

Vale à pena recordar que o ato de criar é um fenômeno complexo, que envolve a relação e interação entre pessoas que têm características de pensamento e personalidade diferentes; ambientes que envolvem clima psicológico, valores e normas da cultura; e, ainda, a oportunidade de expressar a idéia (ALENCAR, 1996).

Quando se trata de organizações, estes fatores e a forma com que eles interagem podem tanto torná-los barreiras como estímulos à criatividade da força de trabalho individual e coletiva, como veremos nas próximas páginas.

BONO (1997) expressa alguns cuidados que devemos ter se queremos promover o comportamento criativo na empresa: antes de rejeitar uma idéia, lembrar que ela pode ser solução para outras idéias, que ela pode ser adaptada, moldada e parcialmente utilizada dentro de um contexto. A rejeição rápida, muitas vezes, é sinal de estar absorvido pelos paradigmas de uma comunidade; é fundamental submeter o grupo a uma sessão de criatividade para libertar-se dele; toda idéia depois de

escolhida e formulada junto com outras idéias devem ser avaliadas em pontos fortes e fracos, comparações entre elas, analisada do ponto de vista de que defeitos podem ter, das conseqüências que pode trazer. Tudo isso ajuda a lapidar o que foi encontrado; as idéias encontradas precisam ser testadas, isso amplia o interesse e valor dela na corporação. Desta forma, tem-se a criatividade séria e construtiva para o cotidiano empresarial.

3.1.1. Inovação e Criatividade

É fato que a inovação é um dos principais temas das empresas no contexto que acabamos de comentar. Observamos também que, o termo inovação aparece em muitos dos conceitos de criatividade apresentados anteriormente.

Sabemos que, muitas vezes, inovar torna-se sinônimo de criar, mas neste ponto do trabalho vale a pena diferenciar estes dois termos tendo em vista que nosso conceito estudado é a criatividade.

ALENCAR (1993) esclarece que a inovação é tratada no âmbito da empresa e a criatividade, no da pessoa. Nesse sentido, a criatividade do ser humano gera as inovações das corporações, sendo aquela, a concepção e esta, a concretização, a introdução da idéia concreta na comunidade.

Desta forma, temos a criatividade como algo individual, e porque não dizer, inicialmente tácito, e a inovação como a resposta encontrada e que por ser concreta pode ser lapidada, adaptada, avaliada, testada etc.

Lembrando da figura 2 – Processo da Criatividade, p.25, que representa de forma simplificada o processo criativo, apresentamos abaixo (Figura 7) a criatividade como os movimentos laterais da mente que buscam alcançar as fases seguintes do processo criativo para obter alternativas, e a inovação como o resultado final e concreto que, será introduzido em uma comunidade, que o verá como útil e satisfatório, podendo ser um produto, um serviço, uma melhoria etc.

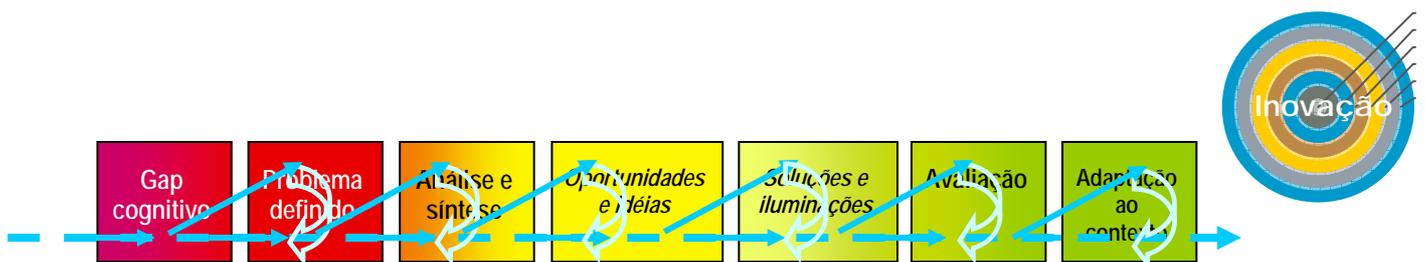


Figura 7 – Saltos laterais para inovação
 Fonte: Autor

Inovação requer resultados, pré dispõe de boas idéias, como combustível inicial, seu processo se inicia no surgimento da idéia, podemos dizer que no final do processo da criatividade, até a implementação da necessidade. A inovação implica processos formais e um contínuo estímulo à geração de idéias por parte da organização, o que necessita de um ambiente favorável (TERRA, 2007).

ALENCAR (1996) apresenta duas fontes de inovação, assim como BONO (1997):

- diversificação de produtos – que ajuda na sobrevivência da empresa, caso alguma mudança de costume e valores da sociedade provoque queda de necessidade de uma coisa e surgimento de outra;
- aprimoramento de qualidade – este, no âmbito da concepção, se origina em idéias de Melhoramento para BONO (1997), em que se busca a satisfação do usuário, diferenciação no mercado, ganho

de competitividade e produtividade (quando falamos de processos e fluxos da empresa).

Vale lembrar que, no capítulo anterior, detectamos uma fase intermediária entre a criatividade e a inovação, caracterizada pelo perfil de guerreiro (p.24), onde a idéia escolhida e trabalhada seria vendida para gestores ou algum tipo de *sponsor*, a fim de ter apoio e recursos para sua concretização.

Observamos na literatura levantada ALENCAR (1996), ALENCAR (1993), BONO (1997), TERRA (2007), RIJNBACH (2007), que os fatores que inibem a criatividade são os mesmos que inibem a introdução de inovações como: clima psicológico da organização, motivação/ ânimo, conformismo a normas, baixa tolerância à ambigüidade, baixa disposição a correr riscos, excesso de centralização e verticalidade da empresa, natureza e grau de dificuldade em acessar o fluxo de informação.

Desta forma, concluímos que “sem criatividade não há inovação”, apesar de ser tratar de conceitos distintos, um estabelece condições ao outro, mostrando que para resultados competitivos, de alto valor intangível, há necessidade do ser humano caminhar lateralmente pelos próprios pensamentos, desafiando a lógica e os paradigmas de sua realidade.

Levando-se em conta a necessidade de ter uma cultura voltada à criatividade, estudaremos nas próximas páginas aspectos que influem em se desenvolver esta característica.

3.2. Barreiras e estímulos à criatividade no ambiente de trabalho

No primeiro capítulo vimos, resumidamente, dois fatores que influem na criatividade: ensino e família; tendo traçado o mérito da criatividade para

o mercado de trabalho, é importante levantar aspectos que estimulem ou não esta característica no ser humano e façam parte do ambiente de trabalho, tendo em vista que a criatividade é pessoal e não pode ser desenvolvida artificialmente, o que torna o profissional fator crítico de sucesso da criatividade e, como vimos, conseqüentemente da inovação.

BRUNO-FARIA e ALENCAR (1996) ressaltam que, sendo a criatividade um atributo do homem, ele recebe influências positivas e negativas: pessoais, sejam de outros atributos da mesma pessoa, como de características de terceiros; e influências do ambiente em que está inserido.

Baseado no estudo realizado e apresentado pelas autoras em 1996 e 1997, que consta de nossa bibliografia, apresentaremos os fatores relacionados com a atmosfera de trabalho e que afetam a criatividade:

- Estímulos à criatividade (BRUNO- FARIA e ALENCAR, 1996, p.52):
 - a) ambiente físico – iluminação, temperatura, silêncio, espaço suficiente para todos, espaço para o material de trabalho e mobiliário;
 - b) comunicação – canais de comunicação que facilitem a troca informação interna clara, objetiva tanto internamente como com outras empresas;
 - c) desafios – tarefas ou missões que desafiem a pessoa exigindo a expressão da criatividade e elevando o conceito positivo que ela tem da contribuição para com a empresa;
 - d) estrutura organizacional – horizontalização dos níveis hierárquicos, normas flexíveis, pouca burocracia e um poder descentralizado;
 - e) liberdade e autonomia – poder dizer e decidir como fazer seu trabalho, poder agir de forma diferente dos chefes e colegas sem nenhuma sentimento de pressão;

- f) participação – valorização da iniciativa, poder de decisão dentro da área de atuação, participação dos processos de decisão e de solução de problemas;
 - g) recursos tecnológicos e materiais – equipamento, recursos financeiros e materiais que ajudam o processo de produção e implementação de novas idéias;
 - h) salário e benefícios – remuneração adequada, existência de política de benefícios e sistema de recompensa como estímulo a inovação;
 - i) suporte da chefia – postura receptiva, flexível, de aceitação e estímulo a novas idéias, respeito à opinião divergente;
 - j) suporte do grupo de trabalho – aceitação, diálogo, confiança e relacionamento favorável e estimulante a novas idéias entre colegas, reuniões com trocas de experiências e espaço para descontração;
 - k) suporte organizacional – estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismo para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada a inovação;
 - l) treinamento – capacitação e treinamento da força de trabalho com o objetivo de desenvolver o potencial criador tanto na solução de problemas como para inovação.
- Barreiras à criatividade (BRUNO-FARIA e ALENCAR, 1996, p.53):
 - a) ambiente físico – ausência de lugar para organizar o material de trabalho, espaço físico para as pessoas insuficiente, ruídos, excesso de calor ou frio, pouca iluminação;
 - b) características da chefia – chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias, mantêm distância entre ele e os subordinados, não estabelecem metas;

- c) característica da tarefa – tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras;
- d) comunicação – dificuldade em acessar informações internas, ausência ou poucos canais de comunicação;
- e) cultura organizacional – não aceitação de idéias, não defrontação de riscos, medo do erro, medo da mudança, rigidez e acomodação às regras;
- f) estrutura organizacional – rígida, burocrática, autoritária, sistema de punição severo, ênfase em padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralização e falta de diretrizes claras;
- g) falta de liberdade e autonomia – não se pode agir, decidir, questionar ordens, nem pôr em prática idéias novas;
- h) falta de recursos tecnológicos e materiais – ausência ou insuficiência de recursos materiais, equipamentos que dificultam a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias;
- i) falta de treinamento – ausência ou carência de cursos, *workshops* para desenvolvimento de das atividades do dia-a-dia e de expressão da criatividade;
- j) influências político-administrativas – mudanças constantes que alteram e redirecionam o trabalho, objetivos e metas;
- k) relações interpessoais – ausência de diálogo, inexistência ou falta de atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não aceitação de novas idéias, conflitos entre colegas;
- l) salários e benefícios – salário baixo, sistema de retribuição desestimulante, política de recompensa ao trabalho criativo inexistente ou inadequado;
- m) volume de serviço – excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo.

Podemos notar que os conceitos de ambiente de trabalho, comunicação, estrutura organizacional, liberdade e autonomia, recursos, salário e benefícios, características do chefe, características do grupo de trabalho e o relacionamento entre eles, cultura organizacional e treinamento são fatores que podem tanto prejudicar como ajudar no desenvolvimento da criatividade.

Como desafios e participação na gestão, apenas estimulam o potencial de criação; e as características de tarefas diárias, volume de serviço e influências político-administrativas apenas atrapalham este desenvolvimento.

Podemos usar esses fatores como termômetro do ambiente de trabalho e compreendemos que para cada área do conhecimento os pesos dos fatores podem ter alterações.

As autoras ao estudar estes elementos aplicaram questionários em uma amostragem e aplicaram dois tipos de avaliação, uma voltada a um ambiente qualquer de trabalho e outra voltada aos seus ambientes.

Esta primeira fase do questionário pode servir de “desenvolvedor dos pesos” que a comunidade com tais características dão a determinados conceitos e a segunda fase seria o levantamento dos dados locais. Em seguida teríamos um diagnóstico do ambiente.

BRUNO-FARIA e ALENCAR (1998) criaram, com o aprimoramento da pesquisa feita em 1996, o ICC, Índice de Clima para Criatividade que tem por finalidade servir de ferramenta para a organização que pretende tornar seus ambientes mais propícios à criatividade.

O ICC contém três partes: 1ª) apresenta 97 itens relativos à atmosfera da empresa, que podem ser considerados tanto barreira como estímulo ao caráter criador (usando escala de 1 a 5); 2ª) tem-se 4 questões referentes

à criatividade e à inovação no local de trabalho, sendo que um delas trata das condições necessárias à expressão do potencial criativo; 3ª) concentrava em anotar dados biográficos e funcionais de quem respondesse o questionário.

A ferramenta foi validada como instrumento de uso geral, destinando-se à força de trabalho de qualquer empresa e níveis hierárquicos e hoje é base para estudo em áreas específicas.

3.2.1. Outros estudos sobre influências no desenvolvimento e expressão da criatividade

Outros materiais da área de administração apresentam estudos mais específicos dentro de determinados fatores que encontramos no ICC, como vemos a seguir:

LOFY (1998) trata de como as emoções e as características pessoais de um indivíduo interferem no desempenho e motivação para criar em uma organização. Traçando 3 tipos de perfis exemplifica com situações corriqueiras do trabalho em uma escola, de como professoras que se tornaram chefes de determinados grupos trazem humor e características pessoais para o grupo e, conseqüentemente, para a organização.

Desta forma, se uma pessoa é positiva, auto-motivada, inteligente, aberta a novidades, flexível, receptiva, tornar-se-á agradável aos colegas, tornando o humor do ambiente de trabalho também favorável. Outro indivíduo, com as características contrárias, causaria uma atmosfera de medo, insegurança e acomodação diante das regras.

Nos capítulos anteriores, vimos as características da personalidade criativa, entendemos que, a partir do momento em que essas

características são preservadas ou estimuladas, tanto o clima da empresa como o desempenho e motivação da força de trabalho tendem a melhorar.

A cultura organizacional tem forte influência na definição de ambiente/ clima propício à criatividade e inovação; como apresentam MARTINS e TERBLANCHE (2003) em sua pesquisa, a organização tem um conhecimento cultural que a rege: esse conhecimento é formado de regras sociais, as quais vão delimitar formas de resolver problemas, agir e partilhar informações.

Os autores chamam a atenção para os aspectos que formam a cultura organizacional: missão e visão, ambiente externo, formas de alcançar objetivos, imagem da organização para os clientes finais, processos de gestão, necessidades e objetivos dos funcionários, relações interpessoais e lideranças. Observamos que parte destas características são, como vimos anteriormente, voltadas à empresa somente e, desta forma, à inovação enquanto outras dizem respeito à criatividade, por estarem mais relacionadas às pessoas.

O conhecimento cultural influencia a criatividade e a inovação em duas partes: aprendizado individual (que só irá acontecer com a socialização de processos e informações corporativas) e valores/ crenças da corporação (que se refletem nas tomadas de decisão, política e estrutura da empresa). Essas partes dividem os aspectos da cultura em responsabilidades individuais e coletivas perante a inovação; só a valorização desses aspectos e tratamento livre das idéias, como já vimos em outras literaturas, propiciarão um ambiente criativo. (MARTINS e TERBLANCHE, 2003).

KLINE (2004) sugere a criação de um comitê responsável pela cultura organizacional, com a finalidade de avaliar o clima do ambiente de

trabalho, implantar mudanças e modificar a cultura, tornar o ambiente e as pessoas voltadas à inovação.

Outro aspecto importante a ser avaliado, como vimos, diz respeito à influência do gestor no desempenho da equipe, de uma forma geral, e no desenvolvimento da criatividade, TURRENTINE, et al. (2004) por meio de uma metodologia chamada “avaliação de performance ascendente”, apresentam uma forma de avaliar o estilo das lideranças, fazendo com que características da gestão tornem-se explícitas, sejam elas boas ou ruins, identificando os pontos a serem melhorados.

Conhecendo as barreiras e estímulos que proporcionam um espaço de trabalho voltado à criação e à inovação, sabendo das características de uma personalidade criadora, tendo a forma de diagnosticar cultura, gestores, ambientes e indivíduos em aspectos que estimulem o ato criador, apresentaremos a seguir ferramentas/ técnicas que podem ser usadas para desenvolver características de uma personalidade criativa, melhorar o desempenho e clima criador de um grupo e mesmo ajudar a solucionar alguns problemas do dia-a-dia.

3.3. Ferramentas para o uso e desenvolvimento do potencial criador

BONO (1997), ALENCAR (2000) e CLEGG e BIRCH (2002) apresentam diversas técnicas para desenvolver a criatividade que foram listadas de forma resumida no Anexo I que o denominamos de HELP CRIATIVO, uma ferramenta para facilitar o uso dos exercícios.

Nesta literatura de exercícios para criatividade, notamos que por meio de BONO (1997) poderíamos classificar todas as técnicas de acordo com o resultado que se quer chegar com a prática, ou seja, a natureza do problema, como já vimos (p.10-11).

As classes observadas são:

- facilitação – seu conceito é conduzir a criatividade para seu auto-desenvolvimento ou de um grupo. Estão neste grupo as seguintes naturezas do ato criador:
 - a) treino mental – necessidade de desenvolver a criatividade, “acostumando” o raciocínio ao pensamento lateral (saltos intuitivos),
 - b) condução de uma reunião – tem-se um tempo a otimizar e neste tempo resolver/ solucionar algumas questões;
- reformulação – tem por objetivo repensar um objeto ou objetivo já existente:
 - a) melhoramento – tem-se um produto ou um processo que precisa ser reformulado,
 - b) empreendimento – quer-se determinar o posicionamento, visões, reais competências do negócio;
- ligação – em que há necessidade de solucionar algo urgente, passar por cima de uma situação de discordância ou da qual não se conseguiria passar usando a lógica formal.
 - a) problema – algo crítico que deve ser resolvido,
 - b) estagnação – quando parecem ter-se esgotado as possibilidades de um assunto,
 - c) conflito – interesses opostos que devem ser conciliados, negociados ou mesmo persuadidos;
- produção – há a necessidade de se produzir algo, seja um produto ou uma tarefa; implica ter objetivos claros e é necessário refletir:
 - a) tarefa – uma atividade que se deve executar,

- b) invenção – ter que conceber alguma coisa nova, como um produto ou uma campanha,
 - c) situação nova – tem-se muitas informações, mas não se sabe por onde começar ou que aspectos relevar;
- competição – com uma massa de informação, necessita-se renovar objetivos, conceitos, planos para se tornar mais competitivo:
 - a) oportunidade – uma mudança de circunstância favorável à realização de qualquer coisa,
 - b) projeto – desenvolvimento de passos para se alcançar o resultado desejado,
 - c) visão do futuro – precisa-se de um quadro do futuro para explorar possibilidade ou avaliá-las em longo prazo,
 - d) estratégia – fruto da reflexão e sistematização de problemas, oportunidades, tarefas a executar, visão de futuro e conciliação de conflitos,
 - e) planejamento – o desenho de como se alcançar a estratégia.

É interessante notar que as técnicas possuem desdobramentos como, por exemplo, a de Estímulo Aleatório, onde se tem um objetivo e junta-se a ele uma palavra que não tem conexão alguma com seu contexto (BONO (1997)).

Objetivo X Palavra Aleatória

Exemplo:

Comunicação Institucional X Pulga

A partir desta justaposição, procuramos desenvolver novas idéias, o cérebro consegue fazer conexões entre palavras muito distantes, reformatando o seu sistema de informação auto-organizável, o que a lingüística chama de valência.

Esse exercício é muito utilizado, segundo BONO (1997), por agências de publicidade e criadores de novos produtos, o que em nossa classificação seria um exercício de produção.

CLEGG e BIRCH (2002) apresentam outras formas de estimular “aleatoriamente” o cérebro para produção de idéias; a mudança se dá em como ou o que justapor ao foco central. Os autores sugerem desde sites, fotos, pessoas até formas variadas de conseguir a palavra aleatória, como dicionários, listas construídas de palavras, ferramentas de busca da Internet, sites de generalidades.

Muitas das técnicas apresentadas por CLEGG e BIRCH (2002) são desdobramentos ou alternativas à técnicas originais deles ou de BONO (1997); o fato é que a forma com o é apresentada torna-se mais didática e fácil de reproduzir.

Além dos dois autores citados, ALENCAR (2000) tem um livro em que apresenta exercícios/tarefas para desenvolver o potencial criador. Recomendamos que qualquer pessoa que tiver interesse em iniciar seu desenvolvimento nestes aspectos, que o faça primeiramente pelo livro “O Processo da Criatividade” da autora, onde as atividades podem ser testadas no próprio exemplar. O diferencial é que ela indica as respostas e apresenta indicadores de avaliação do desempenho.

4. A BIBLIOTECONOMIA E A CRIATIVIDADE

A leitura de artigos de revistas entre 1980 e 2006, conforme descrevemos na metodologia deste trabalho nos mostrou que o primeiro texto da área de Biblioteconomia que usa a Criatividade como tema central é :

- Criatividade e Biblioteconomia, de Lenira Corsetti, bibliotecária da Escola de Engenharia da UFRGS em 1982.

Trata exatamente que a Criatividade é necessária para todas as funções do bibliotecário, que o sistema de ensino, órgãos de classe e os próprios bibliotecários formados são responsáveis pelo desenvolvimento deste aspecto na construção do perfil profissional.

Abaixo (Tabela 2) representamos a linha do tempo com as abordagens encontradas no período da pesquisa. Esta cronologia contém o ano, tema central do artigo, nome da revista em que foi publicado e logo abaixo deste registro um pequeno contexto da abordagem.

ANO	TEMA	REVISTA
1980	Formação do Bibliotecário	Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação
		<i>Estudos do conhecimento mínimo do profissional da área.</i>
1980	Formação do Bibliotecário	Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação
		<i>Importância da educação continuada tendo em vista as mudanças tecnológicas que ocorriam.</i>
1981	Perfil Profissional	Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação
		<i>Análise a necessidade do mercado de trabalho e o perfil do bibliotecário.</i>
1982	Criatividade	Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG
		<i>A Criatividade na Biblioteconomia</i>
1983	Serviço de Referência	Revista de Biblioteconomia de Brasília
		<i>Recomendações sobre que características do profissional devem estar presentes no serviços de referências.</i>
1983	Perfil Profissional	Ciência da Informação
		<i>Discute características do bibliotecário, biblioteca na realidade brasileira.</i>
1983	Formação do Bibliotecário	Revista de Biblioteconomia de Brasília
		<i>Estudantes da UFMG repensam o perfil do profissional e as possibilidades dentro do mercado de trabalho.</i>
1984	Nada	Nada
1985	Ensino de Biblioteconomia	Ciência da Informação
		<i>Estudo sobre a evolução histórica do currículo mínimo.</i>
1985	Avaliação	Ciência da Informação
		<i>Avaliação de desempenho do pessoal da biblioteca.</i>

1986	Criatividade	Journal of Information Science
	<i>Como fator crítico de sucesso no perfil do bibliotecário que auxilia a pesquisa científica trazendo informação e desenvolvendo a criatividade do pesquisador.</i>	
1987	Ensino de Biblioteconomia	Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG
	<i>Estudo sobre a causa da desistência de cursos e trancamentos X características de alunos.</i>	
1988	Usuário	Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação
	<i>Adequações necessárias à biblioteca e ao bibliotecário, necessidade de reformulações e inovações.</i>	
1989	Formação do Bibliotecário	Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG
	<i>Estudantes da UFMG repensam o perfil do profissional e as possibilidades dentro do mercado de trabalho.</i>	
1989	Inovação	Ciência da Informação
	<i>A informação (instituições e profissionais) como fator crítico de sucesso para o desenvolvimento da inovação na sociedade.</i>	
1989	Criatividade	Journal of Library Administration
	<i>A criatividade como característica do bibliotecário.</i>	
1989	Criatividade	Journal of Library Administration
	<i>Aspectos da empresa que influem na criatividade (estrutura física e organizacional, oportunidades de aprendizado, estilo de liderança, ambiente).</i>	
1989	Criatividade	Journal of Library Administration
	<i>Aspectos em que a liderança influi e que determinam ou não o desenvolvimento da criatividade.</i>	
1990	Produção de Conhecimento	Ciência da Informação
	<i>A importância do profissional da informação para a Indústria de Produção de Conhecimento.</i>	
1991	Nada	Nada
1992	Nada	Nada
1993	Criatividade	Library Management
	<i>Implicações da gestão da criatividade para os gestores da biblioteca.</i>	
1994	Criatividade	Library Management
	<i>Implicações da gestão da criatividade para os gestores da biblioteca.</i>	
1995	Nada	Nada
1996	Criatividade	Revista de Biblioteconomia e Comunicação
	<i>Aborda a Criatividade como conhecimento teórico e técnico de trabalho a ser aplicado em bibliotecas e serviços de informação.</i>	
1997	Nada	Nada
1998	Usuário	Research Strategies
	<i>Pensamento criativo como estratégia para o treinamento de usuários na biblioteca.</i>	
1999	Nada	Nada
2000	Perfil Profissional	XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia
	<i>Necessidade do uso cotidiano da criatividade no dia a dia do profissional, em aspectos de planejamento, chefia e administração estratégica.</i>	
2000	Perfil Profissional	Ciência da Informação
	<i>Discute as características do profissional para que ele se torne sujeito frente as mudanças do mercado de trabalho.</i>	
2000	Biblioteca	Library Management
	<i>Criatividade e Inovação como fator crítico de sucesso para a biblioteca que quer estar aberta no futuro.</i>	
2001	Biblioteca	Library Management
	<i>Como a introdução da informática levou a adaptação da biblioteca e como ela deve lidar com o sistema de "feedback" dinâmico não linear.</i>	

2002	Perfil Profissional	Information Outlook
	<i>Criatividade como uma das características fundamentais para o bibliotecário empreendedor.</i>	
2003	Gestão da Mudança	The New Review of Academic Librarianship
	<i>Metodologias para gerir e avaliar mudanças com a finalidade de transformar o ambiente em inovador.</i>	
2003	Diversão	Reference Services Review
	<i>Importância da diversão no ambiente de trabalho.</i>	
2004	Nada	Nada
2005	Criatividade	Information Outlook
	<i>Caos criativo como evolução natural do desenvolvimento da ordem na biblioteca pelo bibliotecário.</i>	
2005	Biblioteca	PNLA Quarterly
	<i>Falas dos usuários do concurso "Lendo nas entrelinhas" da Biblioteca de Vancouver, onde descrevem o ambiente como relaxante, convidativo e criativo.</i>	
2005	Usuário	Reference Services Review
	<i>Uso do humor durante o treinamento de usuários na biblioteca.</i>	
2006	Gestão de biblioteca	Library Management
	<i>Fatores que afetam a performance da equipe de trabalho no ambiente da biblioteca.</i>	
2006	Biblioteca	Library Hi Tech
	<i>Frente às mudanças tecnológicas, quais são as mudanças e melhoramentos necessários a biblioteca e seus serviços?</i>	

Tabela 2 – Cronologia do tema

Fonte: Autor

Foram incluídos como pertinentes os textos que faziam menção sobre características que se relacionam diretamente com aspectos da Criatividade apresentadas na parte 2 deste trabalho; este conjunto foi denominado "Ocorrência Indireta". Já a os artigos que tratavam diretamente da Criatividade como tema, os chamamos de Ocorrência Direta.

Observando a ocorrência do tema de uma forma geral, percebemos dois pólos de concentração:

- Pólo 1 - 1980 a 1989
- Pólo 2 – 2000 a 2005

O gráfico 4 mostra a freqüência dividida nos dois tipos de ocorrência e o destaque com as linhas vermelhas para os períodos de concentração, apresentando a ocorrência do tema no recorte temporal determinado

pela pesquisa, em azul as ocorrências indiretas, em amarelo as ocorrências diretas.

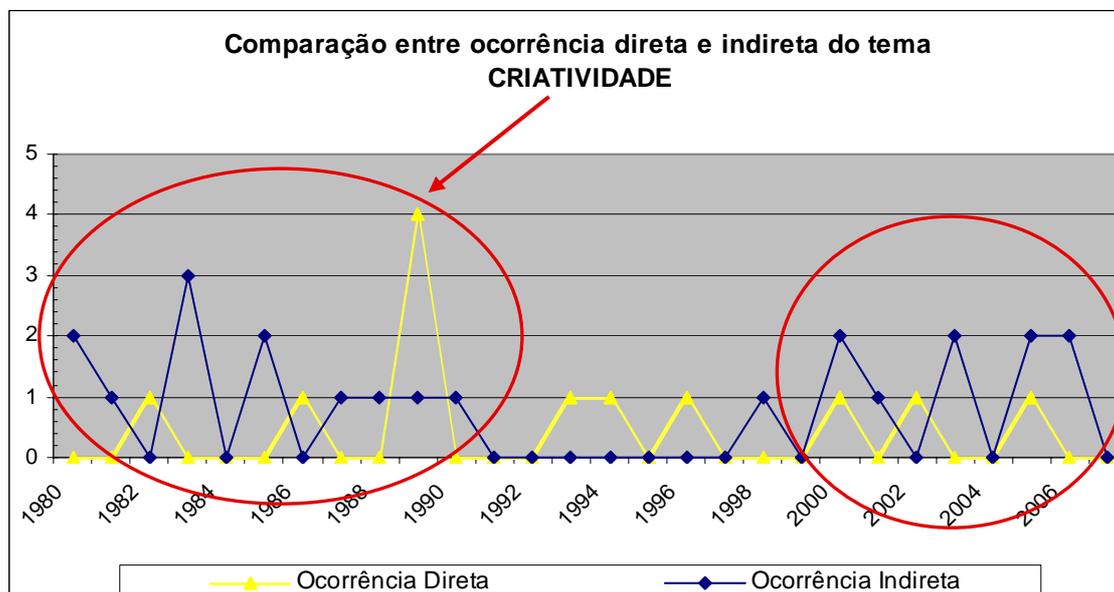


Gráfico 4 – Ocorrência do tema
Fonte: Autor

Podemos depreender do gráfico ainda que Criatividade como ocorrência direta não é constante no tempo.

Um possível desvio desta análise está em 1989, apontada com a flecha vermelha; a impressão que temos é que o tema chega a sua divulgação máxima, mas, na verdade, é a representação de um único periódico: *Journal of Library Administration*, que apresenta como tema central do volume 10, número 2/3: Criatividade, Inovação e Empreendedorismo na Biblioteca.

Por isso, tendo em vista os pólos de frequência e os títulos observados, apresentamos o gráfico abaixo (Gráfico 5):

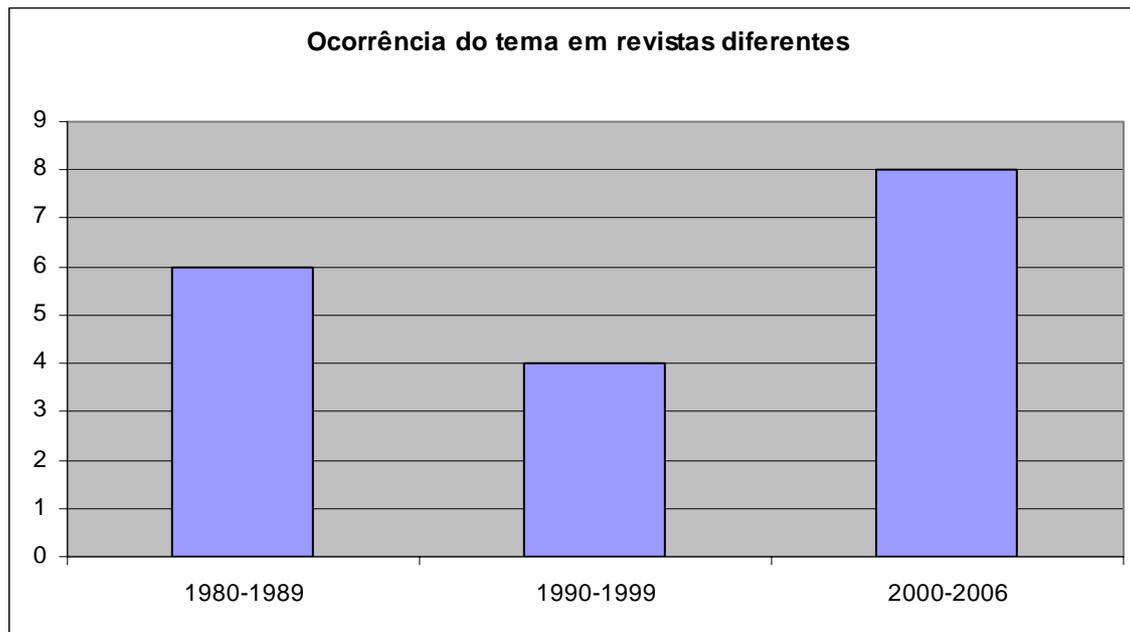


Gráfico 5 – Ocorrência por revista diferente
 Fonte: Autor

O gráfico 5 apresenta em quantas revistas distintas o tema apareceu, destacando ainda mais a intensidade das ocorrências em 1980-1989 e 2000-2006, reforçando as suspeitas iniciais de que houve uma quebra na continuidade da abordagem do assunto na Biblioteconomia.

Em seguida (Gráfico 6) apresentamos a ocorrência por título de revista, na linha amarela as ocorrências diretas e na azul, as indiretas.

Podemos chamar de relevantes aqueles títulos que apresentam, ao menos uma vez, a ocorrência direta e que tem uma ocorrência indireta maior que 2.

Desta forma destacamos como títulos relevantes:

- Ciência da Informação;
- Library Management;
- Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

Ocorrência do tema CRIATIVIADE por título de revista

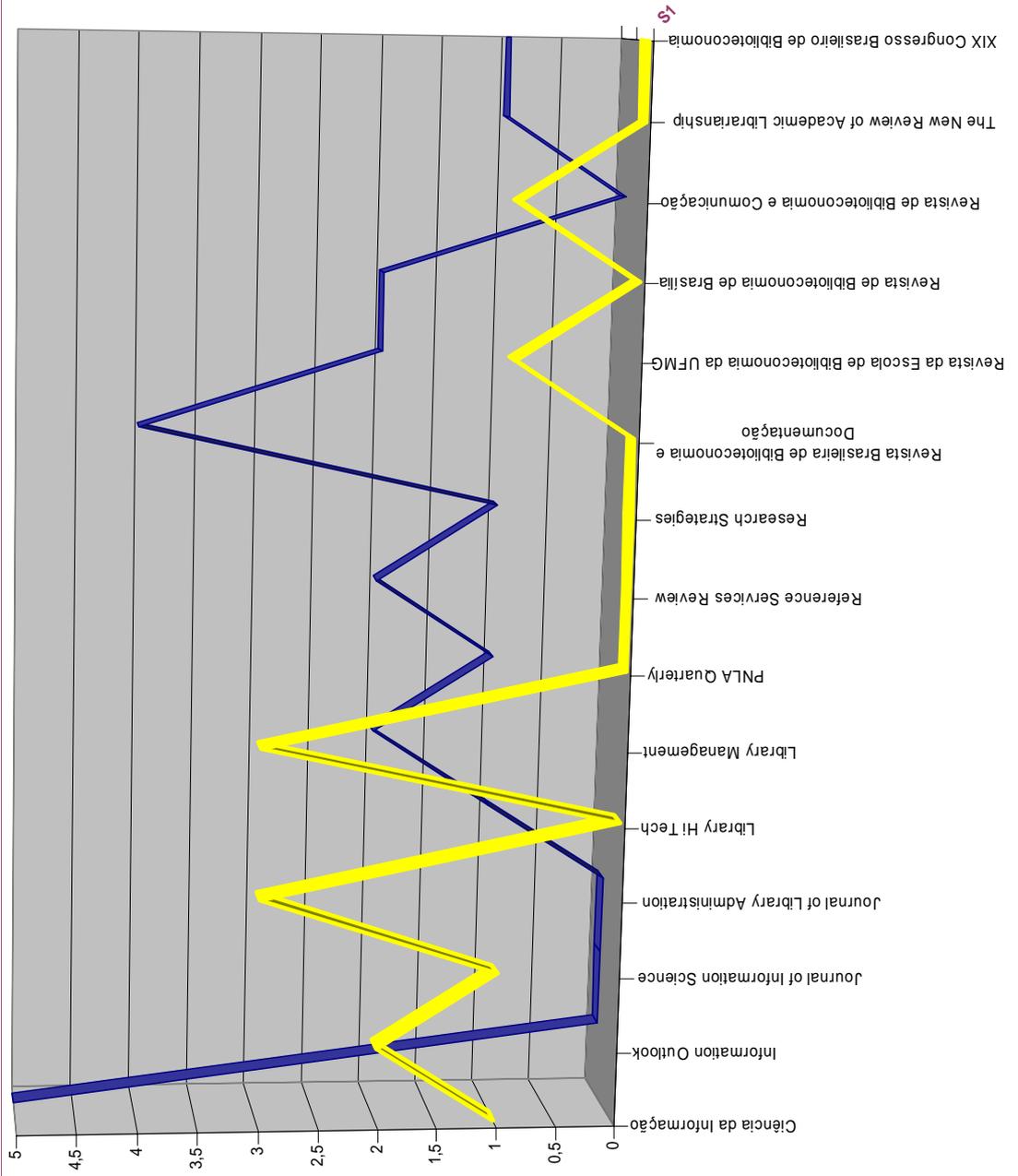


Gráfico 6 – Ocorrência por título de revista
 Fonte: Autor

É importante relatar as abordagens e opiniões dos artigos que fazem menção direta sobre o assunto Criatividade na Biblioteconomia.

A discussão do tema, na nossa área, tem início em 1982, como já foi dito, um período em que a literatura trata sobre a formação do bibliotecário, assim como seu perfil.

Com isso, CORSETTI (1982) nos traz que há necessidade de trabalhar o caráter criador na Ciência da informação; além de descrever conceitos, processos e características do perfil criativo, apresenta fatores da personalidade e do ambiente que dificultam o processo criador. Apresenta técnicas de criatividade como forma de exercitá-la e melhorar o perfil do profissional. Na biblioteconomia, defende os aspectos de criação como catalisadores de mudanças e oportunidades.

Em sua obra a autora trata da falta de literatura sobre o assunto e como este fato implica diretamente no dia-a-dia do bibliotecário: pequena quantidade de novas técnicas, falta de adaptação de técnicas já existentes, entre outros.

Como causa do problema, ela aponta como ponto mais importante a educação do profissional, não só na faculdade como depois:

“... a educação dada ao bibliotecário que não desenvolve sua capacidade criadora, que não o ensina a superar os obstáculos gerados pelos fatores externos e internos à sua personalidade, que não estimula a descobrir o que o está entretendo dentro de sua profissão e de sua ambiência” (CORSETTI, 1982, p.226).

A autora conclui seu trabalho dizendo que a discussão da Criatividade na Biblioteconomia está intimamente ligada à questão do perfil profissional. É interessante notar que, nos anos seguintes, a literatura tratou muito deste aspecto, citando muitas vezes o caráter criador, como vemos na tabela 2 – Cronologia do Tema, p.56.

Em 1986 é publicado um artigo que trata de como o caráter criativo do pesquisador deve ser estimulado pelo bibliotecário durante a pesquisa científica, com a finalidade de alcançar a inovação (BAWDEN, 1986).

O autor apresenta o profissional da informação como sendo um profissional dinâmico e ativo na pesquisa junto com o cientista, e mais o coloca como fator crítico de sucesso para o alcance da inovação. Sua atividade vai desde selecionar o material objetivamente pertinente à pesquisa, bem como materiais análogos ao projeto e ainda tem papel de "*personal meetter*"⁴, ou seja, é aquele que coloca pessoas com afinidades científicas em contato.

Ele trabalha com descrição da criatividade científica dentro do processo de pesquisa e desenvolvimento na área de ciência e tecnologia; é bem mais específico do que os aspectos que tratamos aqui, mas não deixa de ser um ponto de vista bem avançado em relação ao papel do bibliotecário dentro da criatividade. Este papel será trazido como modelo no fim da década de 1990 pela Gestão do Conhecimento, como Gestão da Criatividade.

Consideramos este tema, bastante isolado do contexto anterior e dos anos seguintes que visaria avaliar os serviços em relação aos usuários e à formação do profissional na Biblioteconomia.

Em 1989, Figueiredo traz a discussão da necessidade de inovação no ambiente de informação, para a autora este meio é não só o cotidiano do profissional, mas também de cientistas e outros profissionais que transformam a informação em algo novo.

Ela trabalha a questão da capacitação do bibliotecário para atuar de forma efetiva e motivada neste cenário, propõe diretrizes para invenção

⁴ Termo do autor.

de novos produtos informacionais através da metodologia de Wasserman (1985) apud FIGUEIREDO (1989, p. 91):

- identificação de necessidades e lacunas – por meio da experiência pessoal, observação, necessidade, estudo do processo de pergunta e resposta, entrevista com equipe de trabalho e usuários, inventários de produtos ultrapassados, estudo dos limites informacionais de uma disciplina ou campo do conhecimento, extensão de produtos locais a um nicho maior, análise de questões não respondidas,
- identificação de quem deve inventar e desenhar novos produtos – se grupos ou indivíduos, se bibliotecas ou agências contratadas,
- quando, como fazer, e considerações mercadológicas e econômicas – temos tempo para fazer? Qual é o *budget*? Existem incentivos? Pessoas para executar? Capacitação? Qual será o preço? Existe público para consumir? Como será a divulgação? Como será o fluxo de trabalho? Etc.

A referida autora conclui dizendo que não existem receitas para transformar bibliotecas em organizações inovadoras, mas que é interessante estudar as características dessas instituições e adaptá-las ao ambiente de sistemas de informação; ressalta os aspectos de um clima saudável para este desenvolvimento, como já vimos com BRUNO-FARIA e ALENCAR (1998).

Neste mesmo ano o *Journal of Library Administration* publica um volume inteiro tratando de Criatividade, Inovação e Empreendedorismo em Bibliotecas.

Para o assunto Criatividade, o material pertinente trata, de uma forma geral, sobre conceitos, processos e o tema na Biblioteconomia.

KRUGER (1989) reforça a falta de literatura ainda sobre a questão e traz a abordagem por ele mais encontrada, assim como também fizemos nesta

pesquisa, num âmbito mais geral, e que chamamos de ocorrência indireta: o perfil profissional.

Apresenta fatos que ligam o bibliotecário à criatividade nata: a organização da coleção de Thomas Jefferson em Memória, Razão e Imaginação, a criação da Classificação de Dewey e da impressão por Gutenberg.

Conclui que, com o desenvolvimento de novas tecnologias, basta o profissional manter o espírito aventureiro e treinar a criatividade que muitas inovações ainda virão.

Os outros textos pertinentes a este trabalho, publicados nesse volume, trazem: os aspectos do clima organizacional que interferem na criatividade (JUBANS JR, 1989). E, a importância do chefe da biblioteca em promover um clima propício à criatividade (EUSTER, 1989). Ambos os artigos muito parecidos como os apresentados por BRUNO-FARIA e ALENCAR (1998) na parte 3 deste trabalho e ALENCAR (1996), na parte 2.

Nos anos seguintes, voltam-se os olhos para a questão do Conhecimento, e assim temos em 1990 um artigo que descreve a importância do profissional da informação para a produção do conhecimento, seguidos de dois anos áridos como mostra a tabela 2.

Em 1993 e 1994, o mesmo texto de Burke é publicado primeiramente na Library Management e depois na Librarian Career Development, nele a autora apresenta duas estruturas que considera ideais para aplicar ao ambiente de trabalho com informação e desenvolver a criatividade: Círculos de Criatividade (assim como os círculo de qualidade) e Modelo "Snowflake" (desenvolvido por Perkins psicólogo da Universidade de Harvard, em que são desenvolvidos seis aspectos da pessoa: objetividade e encorajamento da crítica, mobilidade mental, tolerância à

complexidade, auto-motivação, habilidade em encontrar problemas, gosto por correr risco).

A autora traça um paralelo muito interessante entre o Modelo “*Snowflake*” e a atividade do profissional da informação. Representamos na tabela 3 um resumo do texto de BURKE (1994) em que ela compara o princípio de Perkins com o cotidiano do bibliotecário:

Aspectos do Modelo “<i>Snowflake</i>”	Atividade do Bibliotecário
Objetividade e encorajamento da crítica.	Constante checagem do bibliotecário ao usuário em relação à sua satisfação com o material indicado.
Mobilidade mental	Negociações com colaboradores ou clientes em que é necessário compreender o seu ponto de vista para depois agir.
Tolerância a complexidade	A coerência de um mesmo serviço prestado a uma organização ou para um indivíduo, tendo em vista que a biblioteca é uma organização, mas também um subsistema de uma instituição.
Automotivação	Rodízio de atividades, muitas formas de se alcançar um objetivo ou de executar uma tarefa dão liberdade ao bibliotecário na forma de trabalhar, aumentando sua motivação.
Habilidade em encontrar problemas	O primeiro passo no atendimento de referência é fazer as perguntas certas ao usuário para juntamente com ele formular a verdadeira questão de pesquisa.
Gosto por correr risco	A adoção pelas bibliotecas de novos softwares, publicação de catálogos na Internet mostram que o profissional não tem medo de aplicar em seu cotidiano inovações.

Tabela 3 – Modelo “*Snowflkes*” e a atividade do bibliotecário

Fonte: Autor

Ressalta ainda duas formas de transpor a gestão da criatividade para a prática da biblioteca, isto é, é necessário a aplicação do Círculo de Criatividade, onde se deve praticar os Seis Pontos Estratégicos: 1) conscientizar as pessoas de seu potencial criador, 2) apreender técnicas de criatividade, 3) praticar as técnicas, 4) permitir que as pessoas errem, 5) analisar e evoluir, e 6) interagir.

Como técnica para desenvolver uma idéia de forma criativa, sugere o acrônimo *SCAMPER* criado por Osborn (1988) apud BURKE (1994) que significa: *Solidify* (solidificar), *Combine* (arranjar, organizar, combinar), *Adapt* (adaptar), *Modify* (modificar, mudar), *Put to other uses* (utilizar em outros contextos), *Eliminate* (exclusão, como a técnica de BONO (1997)) e *Rearrange* (reordenar, reorganizar, mudar as partes de lugar).

A autora finaliza o texto dizendo que há a necessidade de usar a criatividade na tomada de decisão no trabalho do profissional da informação, mas que, para isso, é necessário que a liderança esteja "afinada" com a força de trabalho, o que é proporcionado pelos círculos de criatividade.

Depois de um ano sem ter publicações pertinentes, HEXCEL (1996) retoma a abordagem de CORSETTI (1982), inclusive usando a mesma estrutura editorial. O diferencial está nas reflexões que a autora provoca claramente no leitor com perguntas ao tipo:

"Minhas biblioteca e/ou serviço de informação fornece um ambiente propício à criatividade?" (HEXCEL, 1996, p.36).

"Somos uma organização eficiente e com credibilidade diante do mercado?" (HEXCEL, 1996, p.37).

"Somos vistos como indivíduos que realizam seu trabalho com criatividade?" (HEXCEL, 1996, p.37).

Fica claro para o leitor o impacto do texto, a polêmica que se quer causar, pois ela termina o texto com as duas últimas questões citadas; neste sentido talvez a autora tenha alcançado seu objetivo, porque se segue um período árido de material sobre o assunto.

Em 2000, as revistas retomam o estudo do perfil do bibliotecário, e neste ano SPIES (2000) apresenta como a biblioteca conseguirá sobreviver à globalização e às novas tendências mundiais. Ele focaliza sua resposta na relação amigável e próxima ao usuário, uma liderança inteligente e

atualizada em relação as tendências, desenvolvimento constante de inovações nos serviços de informação. Tudo isso, sustentado por uma cultura organizacional voltada à criatividade e à mudança.

O autor faz um alerta na sua conclusão de que as bibliotecas e centros de informação devem mudar agora e devem se envolver com o desenvolvimento/invenção do futuro.

Como contexto do período que segue, temos a literatura voltada à adaptação do bibliotecário e da biblioteca ao ambiente de mudança trazido pela competitividade de mercado, globalização etc.

Com a competitividade em foco, em 2002 Toftoy defende características empreendedoras para o profissional da informação como forma dele sobreviver no mercado de trabalho.

Dentre os 12 passos para se tornar empreendedor está a criatividade inserida; vale ressaltar que muitas das outras características apresentadas coincidem com o perfil criativo apresentado na parte 2.4 deste trabalho. São elas: paixão pelo trabalho, entusiasmo, persistência, flexibilidade, autoconfiança e intuição.

Com mais uma fase árida de material objetivo sobre criatividade, onde encontramos textos que falavam sobre gestão de mudanças. Em 2005, Schachter defende o conceito de Caos Criativo a ser aplicado na biblioteca.

Este conceito, segundo a autora, é usado em ambientes industriais para elaboração de novos produtos; sugere a aplicação deste para re-examinar toda a estrutura e processos de trabalho, o que claramente implica no encorajamento da criatividade dentro da biblioteca pela força de trabalho, patrocinado pela chefia.

Nesse momento surge uma fase em que os textos contam casos criativos, ou seja, prêmios de design criativo em biblioteca, aplicação de técnicas em treinamento de usuário, entre outros assuntos que dão ênfase mais ao usuário e tecnologias que à criatividade em si, tornando-a apenas coadjuvante.

Posto isso, percebemos que houve uma evolução da atividade criativa na biblioteconomia, mas não uma conscientização pela categoria profissional e pelos envolvidos com eles.

Essa evolução parece uma necessidade de mercado, uma intuição, acredito que seja a hora de tratar de forma mais clara e produtiva o tema em nossa área.

5. REFLEXÕES E SUGESTÕES

5.1. A questão do autoconceito do estudante de Biblioteconomia

Vimos as características do indivíduo criativo e muitas influências oriundas da sociedade, família e escola em relação ao atrofiamento ou desenvolvimento dos seus traços.

Levando isso em consideração desde o primeiro dia de aula, lembramos da pergunta básica que deve ser feita quando se conhece um bibliotecário: “Por que você escolheu a biblioteconomia?”

Recordo que a maioria dos meus colegas, em sala de aula, tinham como primeira opção outros cursos depois viram na Biblioteconomia uma forma de se aproximar desse curso e esperar vaga para uma de transferência interna, ou até mesmo, uma possibilidade de ter no currículo o nome da universidade.

Poucos estudantes na sala tinham consciência da opção na carreira, ou porque trabalhavam em uma biblioteca ou porque viam na Biblioteconomia uma formação complementar à sua carreira.

Dentre os colegas, apenas uma aluna na sala queria ser bibliotecária de fato, e não era para organizar livros, nem porque gostava de ler, mas para trabalhar com informações estratégicas para empresa e facilitar fluxos de informação formal e informal por instituições.

Pergunto a mim mesma se o autoconceito daqueles que tinham a Biblioteconomia como uma segunda opção não era negativo. Eu acredito que, para algumas pessoas, sim, tendo em vista que eram inteligentíssimas e super capazes, mas que não tinham bom desempenho ou concentração nas aulas e que, após certo tempo, se apropriaram do

know-how do aluno acadêmico e fecharam sua carreira com as notas esperadas. No final, foram trabalhar em bibliotecas ou saíram do mercado da Ciência da Informação.

De fato existe muita contradição entre as pessoas que conheci e terminaram por trabalhar em bibliotecas, e os esclarecimentos dados pelos professores sobre as possibilidades da Ciência da Informação, de incluir novas atividades e mercados a explorar, e mais, o discurso da maior parte dos alunos: conscientes de ter suas atividades profissionais “roubadas” por analista de sistemas, engenheiros, administradores e secretárias.

Acredito que por “n” motivos (como por exemplo, a inexistência de estudo que dê um diagnóstico preciso sobre este tema com relação ao estudante de Biblioteconomia), o professor não trabalha o autoconceito do aluno, e, talvez, isto cause a estagnação do profissional ao invés de diversificar seu ambiente de trabalho.

Na universidade recebemos muitos conhecimentos sobre as possibilidades da área, conseguimos realizar estágios facilmente e acomodadamente com ótimas bolsas, desta forma fica claro que não trabalhamos para correr riscos, desenvolver a novidade, nem se responsabilizar por ela.

Isto nos mostra que pouco confiamos em nosso potencial ou que apenas gostamos de aproveitar as facilidades que a área e o excesso de estágio proporcionam, nos acomodando a não correr risco.

Ter a Biblioteconomia como segunda opção nos mostra que o autoconceito já começou a ser desenvolvido de forma negativa na família e que a escola não trabalhou para modificá-la.

Este não consiste em um problema isolado do estudante: ouvi muitos professores dizerem que há outros fatores básicos que estão relacionados

ao despreparado na universidade como, por exemplo, a deficiência na escrita.

A questão do desenvolvimento do autoconceito do bibliotecário poderia dar uma outra pesquisa muito interessante; pois, não temos aqui o objetivo em solucionar o problema, mas gostaríamos de levantar a questão para novos estudos e sugerir a atenção do professor universitário na área de Biblioteconomia também para este aspecto.

5.2. O perfil do indivíduo criativo e estudante de Biblioteconomia

Nesses comentários procuramos levar em conta que o estudante de Biblioteconomia constrói o perfil do profissional da informação, começando pelo autoconceito desenvolvido no plano familiar, modificado pelos paradigmas sociais e moldado pelo sistema de ensino pelo qual passou.

Usando a descrição feita por ALENCAR (1996) sobre as características do indivíduo criativo, ou seja, aqueles que tem comprometimento com o trabalho, otimismo, coragem para correr riscos, flexibilidade, tolerância à ambigüidade, autoconfiança, iniciativa, persistência, conclui-se que formam os perfis de: explorador, artista, juiz e guerreiro.

Gostaria de ressaltar que os professores têm papel fundamental e positivo na formação do perfil do profissional. Apesar da maioria possuir autoconceito negativo, o envolvimento com os professores e poucos profissionais "POPs", mas, absolutamente acessíveis, dão impulso a nos tornar exploradores de causas, muito provavelmente porque esta fase do processo criativo pressupõe juntar informações.

Em contrapartida, o excesso de regras, somado à questão do autoconceito do aluno, o torna mais absorvido pelas normas da área como da classificação (dentro da representação temática) e representação descritiva (AACR2) do que crítico em relação às mesmas, tornando-as barreiras para o desenvolvimento do perfil criativo, ao invés de ferramentas de trabalho.

Seria interessante e pertinente pesquisar a satisfação e atenção do aluno em relação ao aprendizado de algumas técnicas da área, assim como sua capacidade de criar e adaptá-las a outras realidades e necessidades.

Ao participar das listas de discussões de profissionais da área e mesmo em vários momentos da vida acadêmica, observei que há falta de comprometimento das pessoas em relação às necessidades da Ciência da Informação e que luta-se muito para colocar em prática um projeto e, antes mesmo, vendê-lo.

As poucas iniciativas que surgem, estimuladas por professores ou profissionais de destaque, muitas vezes são abandonadas na fase de venda do projeto ou implantação, tornando a pouca massa criativa sem utilidade para o mercado e desmotivadora.

BONO (1997) fala do espírito empreendedor quando trata da natureza do potencial criador, representado pela detecção de uma OPORTUNIDADE; ela visa observar o meio e descobrir o que e onde há o favorecimento da criação de algo ou de alguma mudança de atitude ou paradigma.

O bibliotecário, como explorado, e atento à informação em geral, seja ela formal ou informal, detecta muitas oportunidades, mas não concretiza suas idéias, ou seja, não as inova.

Isto nos sugere um outro estudo: a capacidade de inovação do bibliotecário junto às oportunidades que o mercado de trabalho lhe oferece.

5.3. A relação dos programas de qualidade e a criatividade

Observamos que há uma relação entre a qualidade e a criatividade, desta forma, acreditamos que esta parceria seja muito produtiva e por isso, sugerimos que o termo e as atividades sejam apadrinhadas por esta subárea, já melhor consolidada, a fim de patrocinar a conscientização do tema na nossa área.

5.4. Índice de Clima para a Criatividade

A partir do momento que entramos em contato com os primeiros conceitos do ICC, constatamos que há necessidade de aplicá-lo nos ambientes de trabalho do bibliotecário, com a finalidade de traçar o perfil do mesmo, por meio da observação das características positivas e negativas a serem modificadas ou potencializadas.

Partindo da hipótese de que um dos fatores que impedem a criatividade do profissional pode ser a sua atividade mais rotineira e repetitiva, ou seja, as características ideais devem ser estudadas como aperfeiçoamento da biblioteca ou departamento de documentação, relacionando novamente o estudo da criatividade ao de qualidade nos Serviços de Informação.

Isso implicaria em uma pesquisa no campo geral da Biblioteconomia, com a intenção de definir com os profissionais os pesos dos fatores que compõem o ICC; em seguida, a partir de uma conceituação e

classificação dos tipos de ambientes de trabalho, poderíamos aplicar o questionário proposto por BRUNO-FARIA e ALENCAR (1998).

Acreditamos que assim teríamos um diagnóstico bastante preciso por tipos de trabalho, podendo traçar as estratégias de *benchmarking* dos aspectos positivos, entre eles, e determinar ambientes em que o profissional mais se satisfaz. Comparações entre a Biblioteconomia e outros tipos de profissionais também seriam interessantes.

É importante destacar, ao ser usada uma ferramenta de diagnóstico como essa em uma empresa ou departamento, de modo a solucionar os problemas encontrados é fundamental, tendo em vista a expectativa que este tema pode gerar nos respondentes.

Neste sentido, apresentamos ferramentas de desenvolvimento da criatividade pessoal ou coletiva, estruturas que uma organização ou departamento que visam estimular o seu uso e deste tipo de pensamento pode-se utilizar, ainda, alguma bibliografia que sugira estudos em áreas específicas, ou seja, para correção ou análise de um dos fatores do ICC.

5.5. Sobre o uso de ferramentas de desenvolvimento da criatividade

Em relação às ferramentas que podem ser usadas no desenvolvimento da criatividade, enquanto BONO (1997) enfoca sua aplicação no âmbito empresarial, ALENCAR (1993) aponta o uso em sala de aula como extremamente importante.

Reforço com os autores e a pesquisa feita a prática no dia-a-dia a todo o momento, seja na brincadeira com os filhos, durante a aula entre professor e aluno, durante o desenvolvimento de um trabalho da faculdade entre

aluno e aluno, dá para distrair e alimentar a mente da pessoa com ela mesma.

Por isso, desenvolvemos o protótipo de uma ferramenta a ser utilizada daqui para frente e que pode servir de instrumento para o bibliotecário no seu trabalho, assim como, para o estudante e professor da área, a fim de contribuir para melhoria do seu potencial criador.

Este protótipo é o pontapé inicial de uma inovação: uma ferramenta que pode ser usada em qualquer área e lugar para o desenvolvimento da criatividade e para novas abordagens a assuntos a serem tratados.

Claro que, a partir disso, há a necessidade de pesquisa para testar a eficiência, eficácia, usabilidade entre muitas outras facetas deste produto.

Antes da introdução da ferramenta, contudo, deve haver uma conscientização, por parte dos gestores, da importância da utilização do conceito na área, departamento e empresa.

É a consciência criativa que move as mudanças da personalidade; a ferramenta, que chamamos de HELP CRIATIVO, é apenas uma forma de começar a usar a criatividade de forma produtiva.

O HELP CRIATIVO está relacionado no Anexo I deste trabalho.

5.6. Sobre a Biblioteconomia e a Criatividade

Não há dúvidas de que concordamos com CORSETTI (1982) a Criatividade é fundamental em todas as atividades do bibliotecário; quanto maior o contexto de mudança e renovação do meio ambiente informacional, mais crítico e urgente se torna o tema.

Acreditamos que exista a necessidade de aprofundar a pesquisa bibliográfica nas seguintes subáreas: administração de bibliotecas, perfil profissional e educação. Tendo em vista que a maior parte das ocorrências diretas do tema aparece em títulos desta primeira classe, de forma mais equilibrada com as indiretas em Perfil Profissional e como indireta em educação.

Retomando a forma com que iniciamos a pesquisa fora da biblioteca da ECA e que descrevemos na metodologia, conservamos a primeira impressão de que a matéria CRIATIVIDADE é multidisciplinar e se relaciona com a administração de pessoas e decisão estratégica, educação como metodologia e psicologia em perfil de pessoas.

Assim como HEXCEL (1996), gostaríamos que os leitores refletissem criticamente a questão do tema na área da Ciência da Informação, e por isso propomos que as perguntas feitas pela autora sejam formuladas e estudadas usando a técnica da Bússola de CLEGG e BRICH (2002), descrita no Help Criativo.

Ficam aqui as perguntas:

"Minha biblioteca e/ou serviço de informação fornece um ambiente propício à criatividade?" (HEXCEL, 1996, p.36).

"Somos uma organização eficiente e com credibilidade diante do mercado?" (HEXCEL, 1996, p.37).

"Somos vistos como indivíduos que realizam seu trabalho com criatividade?" (HEXCEL, 1996, p.37).

Concluimos:

*"Change now and be involved in inventing the future"
(SPIES, 2000, p.127).*

REFERÊNCIAS:

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1993. 137p.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Processo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 2000. 123p.

ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996. 125p.

ALLEN, Erin. Adding to the Record of Creativity: Summer Interns Unearth Buried Library Treasure. **Library of Congress Information Bulletin**. v. 65, n. 10, p.233-234, outubro, 2006.

ALSON, J. A. How to encourage students in a library instruction session to use critical and creative thinking skills: a pilot study. **Research Strategies**, v. 16, n. 4, p.309-314, 1998.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon et al. Educação trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 3, p.14-24, setembro/dezembro, 2000.

ATKINSON, Jeremy. Managing change and embedding innovation in the academia Libraries and informations services. **New Review of Academic Libraianship**, v. 9, p.25-41, 2003.

BARRETO, Aldo de Albuquerque Barreto. A formação de recursos humanos para otimizar a indústria da produção de conhecimento no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p.113-116, julho/dezembro, 1990.

BAWDEN, David. Information systems and the stimulation of creativity. **Journal of Information Science: Principles & Practices**, v.12, N. 5, p. 203-216, 1986.

BRINDLEY, Lynne. Re-defining the library. **Library Hi Tech**, v. 24, n. 4, 2006.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de Indicadores de clima para criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, v. 33, n. 4, p.86-91, outubro/dezembro, 1998.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 50-61, abril/junho, 1996.

BURKE, Maria E. Creativity Circles in Information Management. **Librarian Career Development**, v. 2, n. 2, 1994.

BURKE, Maria E. Creativity: Snowflakes and circles in information management. **Library Management**, v. 14, n. 6, 1993.

CASEY, Geneviève M. A educação continuada na área de Biblioteconomia nos Estados Unidos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 13, n. ½, p. 79-83, janeiro/junho, 1980.

CESARINO, Maria Augusta da Nóbrega et al. A retenção de alunos por infrequência, aproveitamento e trancamento de matrícula no Curso de Graduação de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 16, n. 2, p. 159-190, setembro, 1987.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Editora Senac, 2006. 421p.

CLEGG, Brian; BRICH, Paul. **Criatividade**: mude seu estilo de trabalho já. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002. 205p.

CORSETTI, Lenira. Criatividade e Biblioteconomia. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 11, n. 1, p.209-229, março, 1982.

Criatividade. In: GREGORY, Richard L. et. al. **Diccionario Oxford de la mente**. Alianza Editorial.

CUNHA, Rose Marie Maron da. **Criatividade e processos cognitivos**: um estudo teórico. Petrópolis: Vozes, 1977.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério**. Tradução de Nivelado Montingelli Jr. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

DE MASI, Domenico. **Descoberta e Invenção**: criatividade e grupos criativos. Tradução de Léa Manzi; Yadyr Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2005. volume 1.

EDEN, Bradford Lee. Innovative Redesigning and organization of library technical services: path for the future and case studies. **Library Journal**, v. 129, n. 16, 01 de outubro de 2004. p.114.

EUSTER, J. R. Creativity and leadership. **Journal of Library Administration**, v. 10, n. 2/3, p.27-38, 1989.

FAULSTICH, Enilde L. de J. **Como ler, entender e redigir um texto**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 117p.

FICHTER, Darlene. Doing the Monster Mashup. **Online (Weston, Conn.)**. v. 30, n. 4, p.48-50, julho/agosto, 2006. Disponível em: <<http://wilsonxt.hwwilson.com/pdf/01340/wuymt/xfy.pdf>>. Acesso em: março de 2007.

FIGUEIREDO, Nice M. de. Recomendações práticas para o aperfeiçoamento do serviço de referência/informação nas Bibliotecas Brasileiras. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 11, n. 1, p. 35-44, janeiro/junho, 1983.

FIGUEIREDO, Nice M. de. Inovação, produtividade e sistemas de informação. **Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 83-95, janeiro/junho, 1989.

FIGUEIREDO, Nice M. de. Técnicas e idéias para promover o uso da informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 21, n. ¾, p. 60-84, julho/dezembro, 1988.

FILHO, E. B. Processo de criação organizacional e processo de auto-organização. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, p.15-19, janeiro/abril, 1999.

GELFAND, Julia. Library as Changing Place: Viewpoints from University Undergraduates. **Library Hi Tech News**, v. 22, n. 4, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 175p.

GUIMARÃES, Marília Marques. **Criatividade na concepção do produto**. Florianópolis: 1995. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/marques/index/index.htm#sumario>>. Acesso em: março de 2007.

HEINEN, M. E. Libraries, funding, and creativity. **ASIS '90: Proceedings of the 53rd Annual Meeting of the American Society for Information Science**. p.374, 1990.

HEUBERT, Joy. Reading Beyond Words. **PMLA Quarterly**, v. 69, n. 4, p.24-25, verão, 2005.

HEXSEL, Elcisa Maria Peiruque. Criatividade em bibliotecas e serviços de informação. *Revista de Biblioteconomia e Comunicação*, v. 7, p.31-37, janeiro/dezembro, 1996.

JOHNSON, Heather. Strategic Planning for Modern Libraries. **Library Management**, v. 15, n. 1, 1994.

KATSIRIKOU, Anthi; SKIADAS, Christos H. Chaos in the library environment. **Library Management**, v. 22, n. 6/7, 2001.

KESSELMAN, Martin. Ideas come from everywhere: Generating creativity for your library. **Wilson Library Bulletin**. v.68, n. 9, p.42-45, maio, 1994.

KLINE, Maney Thinking caps off. **People Management**, v. 10, n. 8, p.29-30,33. 22 de abril, 2004.

KRUGER, K. J. Creativity: an exploration. **Journal of Library Administration**, v.10, n. 2/3, p.3-14, 1989.

LEIDE, John E. et al. Uma abordagem integrada de proficiência para a educação pré-profissional de bibliotecários. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 13, n. ½, p. 73-78, janeiro/junho, 1980.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: HARVARD Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p.108-133.

LÉVY-LEBOYER, C. Criatividade. In: DORON, Roland; PAROT, Françoise de (Org.). **Dicionário de Psicologia**. 1.ed. São Paulo: Editora Ática, 2001.

LOFY, Mary M. The impact of emotion on creativity in organizations. **Empowerment in Organizations**, v. 6, n. 1, 1998.

LUBANS JR, J. Creative climate: organizational aspects influencing creativity. **Journal of Library Administration**, v. 1, n. 2/3, p.15-26, 1989.

MARTINS, E.C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, 2003.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. O ensino de biblioteconomia no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 3-15, janeiro/junho, 1985.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: HARVARD Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p.27-49.

NORONHA, Daisy Pires (org). Manual para apresentação de dissertações e teses. São Paulo: 2003. Publicado no site da Biblioteca da ECA. Disponível em: <http://www.rebeca.eca.usp.br/guia_teses.pdf>. Acesso em: agosto de 2007.

O'CONNOR, Matthew. A review of factors affecting individual performance in team environments: Theories and implications for library management. **Library Management**, v. 27, n. 3, 2006.

ODER, Norman. Looking Snazzy, on the Inside. **Library Journal (1976)**, Outono de 2006. Suplemento, p.5-6.

PARDINI, Maria Aparecida; BRAGA, Maricy Favaro; SOUZA, Marta Alves de. **Bibliotecários criativos podem gerar talentos e superar desafios no novo milênio**. In: Proceedings XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, 1, 2000, Centro de eventos da PUCRS. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000760/>>. Acesso em: fevereiro de 2007.

PINHEIRO, Edna Gomes; SOUZA, Maria Isabel de Jesus. **Informação & Criatividade sob o prisma organizacional das Bibliotecas Universitárias: estratégias de sobrevivência**. Publicado no site do Sistema Nacional de

Bibliotecas Universitárias. Disponível em:

<<http://www.ufpe.br/snbu/docs/42.a.pdf>>. Acesso em: fevereiro de 2007.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores. In: HARVARD Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p.174-196.

RIJNBACH, Caspar Van. **Como transformar idéias em inovações que geram resultados**. Publicado na Biblioteca Terra Forum. Disponível em: <<http://www.terra.com.br>> Acesso em: janeiro de 2007.

ROCKMAN, Ilene F. Fun in the workplace. **Reference Services Review**, v. 31, n. 2, 2003.

SCHACHTER, Debbie. Creative Chaos: Innovation in Special Libraries. **Information Outlook**, v. 9, n. 12, p.10-11, dezembro, 2005.

SPIES, Phyllis B. Libraries, leadership, and the future. **Library Management**, v. 21, n. 3, 2000.

STOFFLE, C. Libraries, funding and creativity, part II: creativity. **Bulletin of the American Society for Information Science**. v. 17, n. 3, p.21-22, fevereiro, 1991.

SUAIDEN, Emir José. Mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 14, n. ¾, p. 153-159, julho/dezembro, 1981.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vania Passarini. **Gestão de inovação de produtos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

TERRA, José Cláudio. **Processos de Inovação**. Publicado na Biblioteca Terra Forum. Disponível em: <<http://www.terra.com.br>> Acesso em: janeiro de 2007.

TOFTOY, Charles N. The Key to a Librarian's Success: Developing Entrepreneurial Traits. **Information Outlook**, v. 6, n. 6, p.42-44,47, junho, 2002.

TURRENTINE, Cathryn G. et al. A qualitative approach to upward evaluation of leadership performance: Pros and cons. **Journal of Academic Librarianship**, v. 30, n. 4, p.304-313, julho, 2004.

VIEIRA, Anna da Soledade. Mercado de informação: do tradicional ao Inexplorado. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 11, n. 2, p. 177-192, julho/dezembro, 1983.

VIEIRA, Anna da Soledade. Repensando a biblioteconomia. **Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 81-85, julho/dezembro, 1983.

VIEIRA, Anna da Soledade; PAIM, Isis. Revisitando o mercado de informação: novo currículo, novo profissional? **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 18, n. 1, p. 96-115, março, 1989.

WALKER, Billie E. Using humor in library instruction. **Reference Services Review**, v. 34, n. 1, 2006.

ANEXO I

HELP CRIATIVO

O help criativo é produto desta monografia. Desenvolvido por mim como uma solução alternativa ao uso da criatividade, trata-se de uma metodologia para escolher a melhor técnica para um determinado objetivo. É formada por cartões de técnicas classificados.

Abaixo apresentamos a forma do cartão como se fosse uma ficha técnica de exercício de criatividade.

O objetivo desta metodologia é colaborar no desenvolvimento e aplicação da criatividade no dia-a-dia.

As fichas foram elaboradas respeitando a seguinte arquitetura de informação:

Título

FONTE, AAAA - p.P.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção	<input type="radio"/> Exercitar a mente
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input type="radio"/> Sozinho	<input type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input type="radio"/> Sem auxílio	

Ficha de técnicas criativas

Fonte: Autor

No verso da ficha há a descrição da técnica apresentada e o que ela representa.

Seguem os conceitos arquitetados na ficha:

- Conceito da linha 1 – Branca: Informativo - identifica o nome original da técnica, referência ao autor e página.
- Conceito da linha 2 – Rosa: Questão e Solução – indica se a técnica é usada para desenvolver uma solução ou ajudar a definir um problema que conseqüentemente precisará de solução. É baseado na literatura e classificação feita por CLEGG & BRICH (2002) onde os autores dividem o livro em técnicas de Problema e de Solução.
- Conceito da linha 3 – Amarelo: Natureza da técnica, baseado no conceito de BONO (1997). Através do resultado que se quer alcançar as atividades podem ser classificadas em:
 - Facilitação – seu conceito é conduzir a criatividade para seu auto-desenvolvimento ou de um grupo. Estão neste grupo as seguintes naturezas do ato criador:
 - treino mental – necessidade de desenvolver a criatividade, “acostumando” o raciocínio ao pensamento lateral (saltos intuitivos);
 - condução de uma reunião – tem-se um tempo a otimizar e neste tempo resolver/ solucionar algumas questões.
 - Reformulação – tem por objetivo repensar um objeto ou objetivo já existente:
 - melhoramento – tem-se um produto ou um processo que precisa ser reformulado,
 - empreendimento – quer se determinar o posicionamento, visões, reais competências do negócio.
 - Ligação – em que há necessidade de solucionar algo urgente, passar por cima de uma situação de discordância ou de ontem não se conseguiria passar usando a lógica formal:
 - problema – algo crítico que deve ser resolvido,
 - estagnação – quando parece ter se esgotado as possibilidades de um assunto,
 - conflito – interesses opostos que devem ser conciliados, negociados ou mesmo persuadidos.
 - Produção – há a necessidade de se produzir algo, seja um produto ou uma tarefa, implica ter objetivos claros e é necessário refletir:
 - tarefa – uma atividade que se deve executar,
 - invenção – ter que conceber alguma coisa nova, como um produto ou uma campanha,
 - situação nova – tem-se muitas informações, mas não se sabe por onde começar ou que aspectos relevar.
 - Competição – com uma massa de informação, necessita-se renovar objetivos, conceitos, planos para se tornar mais competitivo:
 - oportunidade – uma mudança de circunstância favorável a realização de qualquer coisa,
 - projeto – desenvolvimento de passos para se alcançar o resultado desejado,
 - visão do futuro – precisa-se de um quadro do futuro para explorar possibilidade ou avaliá-las em longo prazo,
 - estratégia – fruto da reflexão e sistematização de problemas, oportunidades, tarefas a executar, visão de futuro e conciliação de conflitos,

- planejamento – o desenho de como se alcançar a estratégia.
- Conceito da linha 4 – Verde: Tempo para usar uma técnica. CLEGG & BRICH (2002) indicam em seu livro o tempo de cada uma das técnicas, consideramos este dado fundamental para a escolha do uso ou não de uma técnica qualquer. O fator tempo está sempre presente quando precisamos encontrar a resposta para um problema/questão.
- Conceito da linha 5 – Companhia: refere-se a aplicar a técnica em si mesma ou usá-la em grupo. Conciliar pontos de vistas, aproximar diferenças e conseguir democratizar a exposição do pensamento de cada um, não é uma tarefa fácil como diz BONO (1997) e implicam em pessoas diferentes e opiniões diferentes trabalhando o mesmo assunto.
- Conceito da linha 6 – Branca: Ferramentas de auxílio à interação. Algumas técnicas possuem objetos que têm por objetivo auxiliar no desenvolvimento de alguma fase da técnica, como máquinas fotográficas, revistas, catálogos, Internet.

É importante ressaltar que as técnicas podem ser adaptadas e usadas fora destes padrões, o objetivo delas é fazer o salto lateral do pensamento, desta forma quando começamos criar ou adaptar exercícios é sinal que estamos vivendo a criatividade e que não existem mais barreiras.

Seguem alguns exemplos de utilização:

Exemplo 1: tenho que desenvolver uma atividade de um seminário para envolver as pessoas na reflexão de um problema já formulado. Na primeira linha descartamos todos os cartões que têm preenchimento da bolinha PROBLEMA; sei, ainda, que tenho pouco tempo para desenvolver a atividade, menos de 5 minutos, desta forma descarto os preenchimentos de ATÉ 15 MIN e 30 MIN ou MAIS; neste encontro estarão presentes 3 pessoas, elimino os cartões assinalados em SOZINHO. Com isto, tenho em mãos uma lista de técnicas que poderei usar durante a apresentação.

Exemplo 2: tenho que iniciar o trabalho de um determinado tema, como uma monografia, ainda não consegui explicitar o problema, elimino as cartas que trazem assinalado SOLUÇÃO; a atividade é solitária, por isso elimino o que não tiver SOZINHO assinalado; se tenho todo tipo de recursos disponíveis para me auxiliar na elaboração desta idéia, escolho o que há assinalado na última linha COM AUXÍLIO.

Exemplo 3: tenho como objetivo abrir uma empresa, tenho idéia da área de atuação, mas não pensei como podem ser os diferenciais de mercado. Recupero as cartas assinaladas em PRODUÇÃO, depois de definido o negócio, segue um levantamento lógico de informação e, em

seguida, podemos avaliar cada problema encontrado e utilizar outras técnicas para a solução.

Nas páginas seguintes apresentamos alguns cartões com exemplos de técnicas estudadas.

OS SEIS CHAPÉUS

BONO, 1997 - p.78.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="checkbox"/> Questão	<input checked="" type="checkbox"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="checkbox"/> Reformulação	<input type="checkbox"/> Ligação	<input checked="" type="checkbox"/> Facilitação
	<input checked="" type="checkbox"/> Competição	<input type="checkbox"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="checkbox"/> Até 5 min	<input type="checkbox"/> Até 15 min	<input checked="" type="checkbox"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="checkbox"/> Sozinho	<input checked="" type="checkbox"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="checkbox"/> Com auxílio	<input checked="" type="checkbox"/> Sem auxílio	

OS SEIS CHAPÉUS

BONO, 1997 - p.78.



O QUE É: Olhar sobre 6 pontos de vista de um mesmo assunto, tornando a abordagem completa dentro de aspectos lógicos e criativos.

COMO USAR: Cada um das seis abordagens do pensamento é representada por um chapéu de cor diferente:

- Chapéu branco: pensamento em informações - que informações temos sobre o assunto?
- Chapéu vermelho: intuição e sentimento - Quais são nossos palpites e achismos?
- Chapéu preto: cautela - Com o que precisamos nos preocupar e ter cuidado, quais os pontos negativos do assunto?
- Chapéu amarelo: lógica positiva - Quais são os pontos fortes, o que podemos alcançar com isso?
- Chapéu verde: esforço criativo - Qual é o salto lateral? Quais são as idéias? (Usar técnica de PRODUÇÃO)
- Chapéu azul: controle do processo - Quais são as fases, os responsáveis, quanto tempo temos?

Obs.: sSegundo BONO(1997) é um ótima técnica para condução de reuniões.

PAUSA CRIATIVA

BONO, 1997 - p.85.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input checked="" type="radio"/> Facilitação
	<input type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

PAUSA CRIATIVA

BONO, 1997 - p.85.



O QUE É: é um momento muito breve, dentro da mente do pensador, para se dispor a dar atenção criativa a um ponto qualquer.

COMO USAR: olhar para um objeto, um assunto, pessoa etc; qualquer coisa e buscar um pensamento original sobre aquilo, de forma livre, e à qualquer momento.

Obs.: segundo BONO (1997) é um ótima técnica para exercitar a criatividade cotidiana.

FOCO SIMPLES

BONO, 1997 - p.89.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="radio"/> Questão	<input type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input checked="" type="radio"/> Facilitação
	<input type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

FOCO SIMPLES

BONO, 1997 - p.89.



O QUE É: foco é um momento para procurar um ponto de vista que normalmente não é questionado sobre um assunto ou objeto qualquer.

COMO USAR: olhar para um objeto, um assunto, pessoa etc; e buscar um ponto de vista que normalmente não é questionado

TIPOS DE FOCOS:

- Foco simples – o assunto é aleatório,
- Foco específico – quanto se tem um assunto determinado a pensar,
- Foco de área geral – quando o assunto é muito amplo,
- Foco intencional – quando o objetivo é alcançar uma meta clara sobre determinado assunto.

Obs.: segundo BONO (1997) é um ótima técnica para exercitar a criatividade cotidiana.

FOCO ESPECÍFICO

BONO, 1997 - p.89.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="radio"/> Questão	<input type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

FOCO ESPECÍFICO

BONO, 1997 - p.89.



O QUE É: foco é um momento para procurar um ponto de vista que normalmente não é questionado sobre um assunto ou objeto qualquer.

COMO USAR: olhar para um objeto, um assunto, pessoa etc; e buscar um ponto de vista que normalmente não é questionado.

TIPOS DE FOCOS:

- Foco simples – o assunto é aleatório,
- Foco específico – quanto se tem um assunto determinado a pensar,
- Foco de área geral – quando o assunto é muito amplo,
- Foco intencional – quando o objetivo é alcançar uma meta clara sobre determinado assunto.

Obs.: segundo BONO(1997) é um ótima técnica para exercitar a criatividade cotidiana.

FOCO DE ÁREA GERAL

BONO, 1997 - p.89.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input checked="" type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

FOCO DE ÁREA GERAL

BONO, 1997 - p.89.



O QUE É: foco é um momento para procurar um ponto de vista que normalmente não é questionado sobre um assunto ou objeto qualquer.

COMO USAR: olhar para um objeto, um assunto, pessoa etc; e buscar um ponto de vista que normalmente não é questionado.

TIPOS DE FOCOS:

- Foco simples – o assunto é aleatório,
- Foco específico – quanto se tem um assunto determinado a pensar,
- Foco de área geral – quando o assunto é muito amplo,
- Foco intencional – quando o objetivo é alcançar uma meta clara sobre determinado assunto.

Obs.: segundo BONO(1997) é um ótima técnica para exercitar a criatividade cotidiana.

FOCO INTENCIONAL

BONO, 1997 - p.89.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

FOCO INTENCIONAL

BONO, 1997 - p.89.



O QUE É: foco é um momento para procurar um ponto de vista que normalmente não é questionado sobre um assunto ou objeto qualquer.

COMO USAR: olhar para um objeto, um assunto, pessoa etc; e buscar um ponto de vista que normalmente não é questionado.

TIPOS DE FOCOS:

- Foco simples – o assunto é aleatório,
- Foco específico – quanto se tem um assunto determinado a pensar,
- Foco de área geral – quando o assunto é muito amplo,
- Foco intencional – quando o objetivo é alcançar uma meta clara sobre determinado assunto.

Obs.: segundo BONO (1997) é um ótima técnica para exercitar a criatividade cotidiana.

DESAFIO
BONO, 1997 - p.101.

<p>Você gostaria de desenvolver:</p>	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
<p>Sua atividade implica em:</p>	<input checked="" type="radio"/> Reformulação <input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Ligação <input type="radio"/> Produção	<input type="radio"/> Facilitação
<p>Quanto tempo você tem para esta atividade:</p>	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input checked="" type="radio"/> 30 min ou mais
<p>Você vai desenvolver esta atividade:</p>	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
<p>Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:</p>	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

DESAFIO
BONO, 1997 - p.101.

X O QUE É: é uma crítica, ou quebra do que se está acostumado a fazer.

COMO USAR: questionar o assunto ou objeto nos seguintes aspectos:

- Bloqueio – e se não pudessemos mais fazer/usar assim?
- Escape – e se não precisássemos de ...?
- Abandono – e se não tratarmos deste assunto?
- Verdadeira Razão – mas, por que estamos pensando nisso?
- Continuismo – por que continuamos a fazer desta forma? Por que continuamos a querer desta forma ou este assunto?
- Libertação – e, se este contexto político/tecnológico/mercadológico não existisse?

Obs.: segundo BONO (1997) é interessante questionar o CHAPÉU vermelho do assunto.

PONTO FIXO

BONO, 1997 - p.115.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução			
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligação	<input checked="" type="radio"/> Facilitação	<input type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais		
Você vai desenvolver esta atividade:	<input type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto			
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio			

PONTO FIXO

BONO, 1997 - p.115.



O QUE É: é uma disposição para buscar alternativas mesmo quando parecemos saciados de idéias.

COMO USAR: fazer um esforço para encontrar outras alternativas além das que foram encontradas para o assunto ou objeto, com a possibilidade de trabalhar os seguintes aspectos:
finalidade, classe (objetos/coisas da mesma classe que podem servir de alternativa), semelhança, conceito (aquilo que se quer alcançar e está por trás da idéia).

LEQUE CONCEITUAL			
BONO, 1997 - p.125.			
Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input checked="" type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

LEQUE CONCEITUAL	
BONO, 1997 - p.125.	
X	<p>O QUE É: é gerar idéias de diversos conceitos dados ao assunto que se quer trabalhar.</p> <p>COMO USAR: tendo o assunto demarcado levantar direções que se pode tomar para sua solução ou conclusão, dentro destas direções definir o método ou maneira de se chegar lá (conceito), em seguida relacionar as idéias pertinentes. As alternativas que deverão ser avaliadas para escolha final, nos seguintes aspectos: funcionalidade, benefícios, recursos disponíveis, adequação política/estratégica/pessoal.</p> <p>Obs.: Segundo BONO (1997) é indicado para resolução de problemas e a conclusão de tarefas.</p>

CONCEITOS

BONO, 1997 - p.133.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input checked="" type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

CONCEITOS

BONO, 1997 - p.133.



O QUE É: são métodos ou maneiras gerais de se fazer as coisas.

COMO USAR: analisar o objeto ou assunto e os objetivos a alcançar, deles extrair o máximo de conceitos pertinentes, destes buscar idéias.

Obs.: Muitas vezes a idéia aparece antes do conceito, deve-se dar um passo atrás observando se ela possui um conceito pertinente àquilo que estamos tratando.

MOVIMENTO - EXTRAÇÃO

BONO, 1997 - p.150.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="radio"/> Questão	<input type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligação	<input checked="" type="radio"/> Facilitação
	<input type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

MOVIMENTO - EXTRAÇÃO

BONO, 1997 - p.150.



O QUE É: movimento é uma operação mental ativa para seguir na direção de uma nova idéia, não uma simples suspensão do julgamento é a tendência em seguir o inesperado.

COMO USAR: partindo de uma provocação, listar todos os conceitos/princípios envolvidos e através desta lista criar uma nova idéia pertinente e que siga a maior parte das características.

Obs.: Existem técnicas para se produzir PROVOCAÇÕES.

MOVIMENTO - DIFERENÇA

BONO, 1997 - p.151.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

MOVIMENTO - DIFERENÇA

BONO, 1997 - p.151.



O QUE É: movimento é uma operação mental ativa para seguir na direção de uma nova idéia, não uma simples suspensão do julgamento é a tendência em seguir o inesperado.

COMO USAR: partindo de uma provocação, listar todas as diferenças entre ela e o assunto/problema existente e através desta lista criar uma nova idéia pertinente e que siga a maior parte das características.

Obs.: Existem técnicas para se produzir PROVOCAÇÕES.

MOVIMENTO - MOMENTO
BONO, 1997 - p.151.

<p>Você gostaria de desenvolver:</p>	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
<p>Sua atividade implica em:</p>	<input type="radio"/> Reformulação <input checked="" type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Ligação <input checked="" type="radio"/> Produção	<input checked="" type="radio"/> Facilitação
<p>Quanto tempo você tem para esta atividade:</p>	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
<p>Você vai desenvolver esta atividade:</p>	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
<p>Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:</p>	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

MOVIMENTO - MOMENTO
BONO, 1997 - p.151.

X O QUE É: movimento é uma operação mental ativa para seguir na direção de uma nova idéia, não uma simples suspensão do julgamento é a tendência em seguir o inesperado.

COMO USAR: partindo de uma provocação, criar o passo a passo da utilização da idéia (o que aconteceria momento a momento) e através desta lista um conceito pertinente ao assunto aparecerá.

Obs.: Existem técnicas para se produzir PROVOCAÇÕES.

MOVIMENTO - POSITIVO
BONO, 1997 - p.152.

<p>Você gostaria de desenvolver:</p>	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
<p>Sua atividade implica em:</p>	<input checked="" type="radio"/> Reformulação <input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Ligação <input checked="" type="radio"/> Produção	<input type="radio"/> Facilitação
<p>Quanto tempo você tem para esta atividade:</p>	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
<p>Você vai desenvolver esta atividade:</p>	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
<p>Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:</p>	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

MOVIMENTO - POSITIVO
BONO, 1997 - p.152.

X O QUE É: movimento é uma operação mental ativa para seguir na direção de uma nova idéia, não uma simples suspensão do julgamento é a tendência em seguir o inesperado.

COMO USAR: partindo de uma provocação, listar os aspectos positivos da idéia (o que aconteceria momento a momento) e através desta lista criar idéias viáveis ao assunto.

Obs.: Existem técnicas para se produzir PROVOCAÇÕES.

MOVIMENTO - CONTEXTO

BONO, 1997 - p.153.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

MOVIMENTO – CONTEXTO

BONO, 1997 - p.153.



O QUE É: movimento é uma operação mental ativa para seguir na direção de uma nova idéia, não uma simples suspensão do julgamento é a tendência em seguir o inesperado.

COMO USAR: partindo de uma provocação, imaginar em que contexto ela teria valor e através do contextos criar idéias viáveis ao assunto.

Obs.: Existem técnicas para se produzir PROVOCAÇÕES.

PROVOCAÇÃO - EXCLUSÃO

BONO, 1997 - p.159.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

PROVOCAÇÃO - EXCLUSÃO

BONO, 1997 - p.159.



O QUE É: provocação é uma frase ou idéia que serve para estimular o cérebro a dar o salto lateral, normalmente é seguida das seguintes expressões: “e se...”, “suponha...”, “o que aconteceria se ...”, ela exprime de uma forma geral: hipótese, suposição, possibilidade e poesia/imaginação/desejo/fantasia.

COMO USAR: observamos o assunto (X), listamos suas características mais comuns e óbvias (Y), excluimos uma destas características e formulamos a frase: E se X não Y (provocação).

Obs.: BONO (1997) criou a palavra PO (Provocative Operation) para sinalizar a provocação num encontro. Uma provocação livre normalmente é barrada ou logo taxada de absurda e por isso abandonada.

PROVOCAÇÃO - ATALHO

BONO, 1997 - p.162.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input checked="" type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input checked="" type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

PROVOCAÇÃO - ATALHO

BONO, 1997 - p.162.



O QUE É: provocação é uma frase ou idéia que serve para estimular o cérebro a dar o salto lateral, normalmente é seguida das seguintes expressões: “e se...”, “suponha...”, “o que aconteceria se ...”, ela exprime de uma forma geral: hipótese, suposição, possibilidade e poesia/imaginação/desejo/fantasia.

COMO USAR: observamos o assunto (X), listamos suas características mais comuns e óbvias (Y), e formulamos a frase, trabalhando-as em um dos seguintes aspectos:

- Inversão – mudando o sentido do processo ou invertendo o lado;
- Exagero – aumentando a quantidade;
- Distorção – trocando de ordem fases dos processos de utilização ou fabricação;
- Fantasia – criando possibilidade fora da realidade.

Com isso podemos formular a provocação: E se X não Y.

Obs.: BONO (1997) criou a palavra PO (Provocative Operation) para sinalizar a provocação num encontro. Uma provocação livre normalmente é barrada ou logo taxada de absurda e por isso abandonada.

ESTÍMULO ALEATÓRIO

BONO, 1997 - p.171.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="checkbox"/> Questão	<input checked="" type="checkbox"/> Solução			
Sua atividade implica em:	<input type="checkbox"/> Reformulação	<input checked="" type="checkbox"/> Ligação	<input checked="" type="checkbox"/> Facilitação	<input type="checkbox"/> Competição	<input checked="" type="checkbox"/> Produção
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input checked="" type="checkbox"/> Até 5 min	<input type="checkbox"/> Até 15 min	<input type="checkbox"/> 30 min ou mais		
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="checkbox"/> Sozinho	<input checked="" type="checkbox"/> Em conjunto			
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="checkbox"/> Com auxílio	<input checked="" type="checkbox"/> Sem auxílio			

ESTÍMULO ALEATÓRIO

BONO, 1997 - p.171.



O QUE É: é a justaposição de dois assuntos ou coisas que não tem ligação alguma.

COMO USAR: obtemos uma palavra aleatoriamente e juntamos com nosso foco criativo, a partir desta justaposição procuramos desenvolver novas idéias.

Obs.: Existem técnicas para definição de FOCOS. CLEGG e BRICH (2002) explicam que o mais importante do estímulos aleatórios é a escolha da palavra realmente ao acaso, eles apresentam diversas formas para garantir o sucesso desta técnica.

ESTRATIFORME

BONO, 1997 - p.177.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligaçao	<input checked="" type="radio"/> Facilitação
	<input type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input checked="" type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxilio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxilio	

ESTRATIFORME

BONO, 1997 - p.177.



O QUE É: é um número de declarações diferentes e aleatórias reunidas em só lugar.

COMO USAR: escrever frases do que sabemos e pensamos sobre assunto, montar uma lista destas frases, lê-las repetidas vezes e anotar cada idéia no estratiforme que a originou.

Obs.:Esta técnica sensibiliza o cérebro aos aspectos e partes do problema em questão. BONO (1997) considera 5 declarações um número suficiente par ter boas idéias.

FILAMENTO

BONO, 1997 - p.180.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input checked="" type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input type="radio"/> Sozinho	<input checked="" type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

FILAMENTO

BONO, 1997 - p.180.



O QUE É: é uma lista de características do requisito de um foco criativo.

COMO USAR: a partir de um foco criativo registramos todos os requisitos normais para existência do foco, em seguida pegamos um requisito separado, deixamos o problema e o contexto atual de lado, e ao lado do requisito listamos maneiras de satisfazer ou alcançar o requisito (o filamento). Reunimos partes do filamento para obter novas idéias sobre o foco criativo.

Obs.:Esta técnica sensibiliza o cérebro aos aspectos e partes do problema em questão. BONO (1997) considera 5 requisitos um número suficiente para desenvolver os filamentos.

BÚSSOLA

CLEGG e BRICH, 2002 - p.25.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="checkbox"/> Questão	<input type="checkbox"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="checkbox"/> Reformulação	<input checked="" type="checkbox"/> Ligação	<input checked="" type="checkbox"/> Facilitação
Quando tempo você tem para esta atividade:	<input checked="" type="checkbox"/> Até 5 min	<input type="checkbox"/> Até 15 min	<input type="checkbox"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="checkbox"/> Sozinho	<input checked="" type="checkbox"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="checkbox"/> Com auxílio	<input checked="" type="checkbox"/> Sem auxílio	

BÚSSOLA

CLEGG e BRICH, 2002 - p.25.



O QUE É: é um método de determinar a real direção de um problema.

COMO USAR: escreva uma frase declarando seu problema, preferencialmente na forma como...? Olhe para a frase e pergunte: por quê? Anote a resposta e pergunte a ela: por quê? Repita esta operação até chegar a um beco sem saída. Você pode pegar as respostas e transformá-las em perguntas do tipo: Como...? E reiniciar o processo.

MAPA DE OBSTÁCULOS

CLEGG e BRICH, 2002 - p.27.

Você gostaria de desenvolver:	<input checked="" type="radio"/> Questão	<input type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input type="radio"/> Reformulação	<input type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
	<input checked="" type="radio"/> Competição	<input checked="" type="radio"/> Produção	
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

MAPA DE OBSTÁCULOS

CLEGG e BRICH, 2002 - p.27.



O QUE É: é um método de determinar quais os obstáculos de um problema.

COMO USAR: escreva seus objetivos em frases curtas e como serão as coisas quando alcançar estes desejos, faça 3 colunas em uma folha, na da esquerda descreva sua situação atual e como é o contexto, na do meio liste os obstáculos existentes, na da direita escreva-os no formato: como...?

CADEIA DE NÍVEL

CLEGG e BRICH, 2002 - p.29.

Você gostaria de desenvolver:	<input type="radio"/> Questão	<input checked="" type="radio"/> Solução	
Sua atividade implica em:	<input checked="" type="radio"/> Reformulação	<input checked="" type="radio"/> Ligação	<input type="radio"/> Facilitação
Quanto tempo você tem para esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Até 5 min	<input type="radio"/> Até 15 min	<input type="radio"/> 30 min ou mais
Você vai desenvolver esta atividade:	<input checked="" type="radio"/> Sozinho	<input type="radio"/> Em conjunto	
Você gostaria de desenvolver a atividade com ferramentas auxiliares:	<input type="radio"/> Com auxílio	<input checked="" type="radio"/> Sem auxílio	

CADEIA DE NÍVEL

CLEGG e BRICH, 2002 - p.29.

X O QUE É: uma listagem de assuntos ou objetos pertinentes ao assunto que se quer tratar.

COMO USAR: escreva rapidamente uma lista de coisas relacionadas com a questão, em seguida desdobre cada item, em itens específicos ou genéricos relacionados ao primeiro, anote as idéias que apareceram em cada nível.