

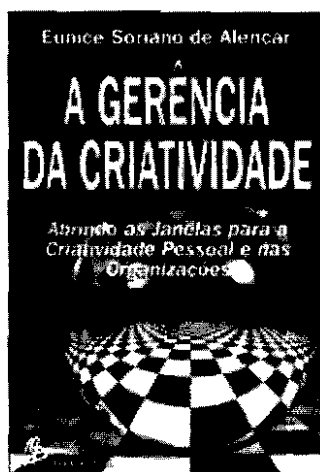
sem quantias consideráveis de recursos das corporações para controlar a influência daqueles (p. 129-57). Enfim, embora não se saiba ainda se as atitudes tomadas pelos altos executivos aumentaram de fato o valor dos acionistas, os novos esquemas de remuneração estabelecidos sem dúvida renderam a eles salários mais altos e maior propriedade acionária em suas corporações. Os novos esquemas de compensação, como diz Useem, passaram a premiar sucessos, mas não a punir insucessos. Não por acaso!

Não se nega que a influência dos investidores institucionais tenha aumentado ou que as empresas tenham-se reorganizado durante a década passada. Useem documentou essas mudanças de forma muito mais convincente e informativa. O que se questiona é apenas se os investidores institucionais constituiriam de fato a principal influência por trás dessas reorganizações. E o próprio Useem reconhece que suas interpretações, embora pretendam ser generalizantes, estão sujeitas a revisões...

Depois da década de 80, embora os investidores institucionais, sobretudo os fundos de pensão nos EUA, tenham iniciado uma história de ativismo institucional contra os executivos das corporações, com o propósito de obter melhor desempenho de suas *stakeholdings*, outros estudos recentes revelam que eles ainda têm conseguido muito pouco, se é que conseguiram algo. A revista *The Economist*, de 10 de agosto de 1996 (p. 47), por exemplo, acaba de relatar as conclusões de três estudos levados a cabo entre 1992 e 1995, por diferentes instituições de pesquisa, em que ficam claras duas constatações: 1. os acionistas institucionais mostram-se cada vez mais criativos e ousados em suas iniciativas para influir na atuação dos administradores das corporações em que mantêm interesses; 2. por enquanto, porém, não parecem ter conseguido, via de regra, influenciar o que mais ambicionam: sua *performance*.

O livro de Useem é proveitoso para pesquisadores, sobretudo àqueles interessados em gestão de corporações, estruturas de autoridade, seleção e remuneração de executivos, conselhos de diretores, investidores institucionais e ação política de corporações. Trata-se de uma explicação rica e de primeira mão acerca das importantes mudanças que ocorreram em sete grandes empresas no final dos anos 80 e início dos 90. Também serve a estudantes de cursos de administração e negócios. □

A GERÊNCIA DA CRIATIVIDADE



de **EUNICE SORIANO DE ALENCAR**
São Paulo: Makron Books, 1996, 130p.

por **Rodolfo Verano Iozzi**, aluno do CEAG da EAESP/FGV.

Se a Era do Conhecimento obriga a que novos paradigmas na administração das empresas - e na economia como um todo - sejam considerados, o livro *A gerência da criatividade* oferece-nos uma oportunidade para adotarmos alguns desses novos princípios.

Tendo por base que o modelo mental da criatividade aplicado nas organizações poderá contribuir para o desempenho das mesmas, a obra volta a sua atenção sobretudo para o potencial inventivo do indivíduo nas empresas.

Reunindo temas abordados em conferências, cursos e seminários sobre criatividade, o livro é dividido em três partes. Na primeira, começa definindo o que é criatividade, seu desenvolvimento e seus ingredientes, os quais facilitam a expressão da criatividade pessoal.

E o que é criatividade? Segundo a autora, não somente processos de pensamento relativos a imaginação, invenção e intuição a caracterizam mas também a congruência desses elementos com características pessoais de personalidade e habilidade de pensar. Poderia a criatividade se manifestar em ambientes organizacionais por vezes acomodados e conformistas? Sem dúvida, pois ciclos de vida de conhecimentos e tecnologias parecem se tornar cada vez menores, e por causa dessa característica do nosso tempo novas oportunidades sempre estão por aí, surgindo. Por outro lado, consumidores cada vez mais exigentes e a competição internacional entre empresas demandam uma preocupação maior com a qualidade (e o preço) do que é produzido.

Portanto, será simplesmente essencial à sobrevivência das empresas o fomento de ambientes empresariais que promovam e facilitem a expressão de idéias originais, como forma de aproveitar essas novas oportunidades e resolver problemas de adaptação ao novo e ao incerto. Ponto para a Criatividade.

Porém, da constatação da importância de adotar novos paradigmas organizacionais relacionados com a expressão criativa até a sua prática existem barreiras a serem transpostas. De acordo com a autora, os fatores que inibem a introdução de inovações encontram-se tanto no indivíduo — manifestando-se através de bloqueios mentais — como nos valores e normas que a cultura organizacional cultiva. É na relação organização-indivíduo que talvez resida o segredo para superar tais obstáculos, pois se ambos interagem é nessa ação recíproca que se verifica a influência dos valores individuais e organizacionais cultivados. Portanto, as duas partes restantes do livro serão dedicadas à questão da expressão criativa por cada um desses lados.

Na segunda parte, são analisadas as características essenciais intrínsecas às pessoas que se sobressaem por uma capacidade criativa, sendo abordados os componentes do pensamento criativo.

Apesar da importância de todos os que são citados (o pensamento criativo é, na essência, a combinação de todos eles), a originalidade na apresentação de respostas incomuns às diversas circunstâncias em que podem ser aplicadas é destacada como componente fundamental do potencial criativo. Se a expressão da criatividade pessoal é uma habilidade a ser estimulada de forma produtiva, de maneira que esse potencial contribua positivamente no âmbito organizacional, no livro é observado pela autora a questão do desenvolvimento criativo já na educação escolar.

No nosso sistema educacional, infelizmente, prevalecem algumas características que inibem o pensamento criativo, ou seja, enfatiza-se o ensino voltado à reprodução e memorização, estimulando-se pouco o exercício do raciocínio do aluno através da experiência e observação. Contudo, apesar da importância da formação da personalidade na infância, é possível fortalecer alguns dos seus traços na idade adulta, através de novas formas de pensar e agir. Os atributos destacados pela autora podem ser desenvolvidos desde que tenhamos vontade suficiente para isso. Claro que ambientes favoráveis são importantes, por nos transmitirem confiança e estímulos para que procuremos interiormente a inspiração necessária para despertar boas idéias, mas é preciso também estarmos empenhados para transpor as opiniões limitadoras que possuímos a nosso respeito. Com base nessas internalizações, o livro dedica um capítulo à análise daqueles que são, na verdade, um conjunto de pressupostos limitadores: os bloqueios mentais.

Dividindo os bloqueios mentais em duas categorias - as barreiras perceptuais e as barreiras emocionais - a autora faz-nos compreender que a raiz do problema encontra-se no processo de socialização do comportamento a que estamos expostos desde o nascimento. São forças condicionantes, como a ênfase dada no processo de pensamento analítico e lógico, a contenção das expressões das nossas emoções e tantas outras relacionadas a sexo, cor, classe social, todas exercendo uma poderosa ascendência sobre a nossa maneira de pensar e agir. Alguns exemplos ilustrativos são apresentados, demonstrando de maneira simples e eficiente como algumas das barreiras influenciam-nos.

O capítulo seguinte aborda o uso das técnicas de resolução criativa de problemas. Aqui, todos os aspectos envolvendo a questão da expressão criativa apresentados no livro estão presentes, através das diversas técnicas e recursos que podem ser utilizados para facilitar a expressão de idéias e resolução de problemas.

Finalizando a obra, na terceira parte é traçado o perfil de uma organização criativa. Um ambiente receptivo a essas novas idéias é tão importante quanto um posicionamento consciente da nossa capacidade de responder de forma inovadora aos desafios do dia-a-dia organizacional. A autora reconhece que a maior dificuldade não é traçar esse perfil ideal, mas sim remover as barreiras existentes no ambiente de trabalho, assim como conscientizar as pessoas do potencial que possuem para inovar. Em resposta, para que seja possível implementar mudanças que proporcionem um ambiente de trabalho comprometido com o aproveitamento do potencial criativo das pessoas, alguns instrumentos destinados a identificar as barreiras são apresentados.

O último capítulo do livro aborda os componentes do clima psicológico que favorecem a expressão da criatividade. São atitudes e comportamentos que, embora promovam a abertura às idéias criativas, ainda são pouco praticados pelas empresas: liberdade e autonomia sobre o próprio trabalho, estrutura organizacional mais flexível, apoio da chefia na apresentação de novas idéias e respeito aos diferentes pontos de vista existentes entre os membros de um grupo de trabalho.

Por ser um livro de fácil leitura, no qual foi empregada uma linguagem que possibilita a compreensão do tema por pessoas com diferentes formações, é indicado tanto para profissionais da área de recursos humanos como também para todo aquele que esteja envolvido, no dia-a-dia das pequenas e grandes empresas, com o gerenciamento de atividades desenvolvidas por pessoas. Com certeza é leitura obrigatória para muitos de nós, indivíduos com capacidade ainda pouco explorada de apresentar respostas criativas aos desafios diários que surgem no ambiente profissional das organizações. □