

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

# Debates sobre Innovación

DICIEMBRE  
2019

VOLUMEN 3  
NÚMERO 1

XVIII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica  
ALTEC 2019 Medellín



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Xochimilco



MEGI  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN  
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,  
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

# **GESTÃO DO MEDO:** potencializando a confiança criativa para a expressão da criatividade nas organizações

Mirian Torquato <sup>1</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

[miriantorquato@gmail.com](mailto:miriantorquato@gmail.com)

Édis Mafra Lapolli <sup>2</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

[edismafra@gmail.com](mailto:edismafra@gmail.com)

## **Resumo**

As organizações na atual era do conhecimento e da informação estão inseridas em ambientes competitivos. Dessa forma, os colaboradores, capital intelectual organizacional, necessitam desenvolver seus talentos afluindo o potencial criativo e energia imaginativa em suas ações no contexto do trabalho. Porém, existem fatores inibidores que dificultam o processo criativo nas suas manifestações. Muitas vezes, o medo do fracasso aterroriza as pessoas e, portanto, pode ser considerado, como um dos maiores empecilhos à inovação. Este trabalho tem por objetivo apresentar o sentimento do medo como fator inibidor para o desenvolvimento criativo nas organizações. O procedimento metodológico seguiu a linha da pesquisa qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, sendo que na sua trajetória utilizou instrumentos como, entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. A pesquisa identificou em especial as influências do medo nos processos de criação. Em linhas gerais, pode-se concluir que as organizações necessitam adotar estratégias de gerenciamento do medo em que os colaboradores possam conquistar a coragem, a singularidade e a confiança criativa tão necessária à expressão dos seus múltiplos talentos culminando na inovação. Assim, para efetivar a gestão do medo foram sugeridas ações direcionadas que potencializam a confiança criativa frente ao medo nos processos de inovação.

**Palavras-chave:** Potencial Criativo; Criatividade; Medo.

## **1 Introdução**

O advento de novas tecnologias gerou e tem gerado alterações na concepção do trabalho, o que, de certa forma, produziu um repensar em termos das habilidades requeridas para o efetivo desempenho profissional.

As organizações precisam ter sua gestão alinhada ao tripé – pessoas, processos e tecnologia, para o desenvolvimento de um ambiente em que as pessoas possam criar, compartilhar, usar e

---

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC/UFSC

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção – PPGE/UFSC

disseminar o conhecimento no ambiente organizacional, o qual, gerido de forma eficiente, possa, posteriormente, ser utilizado como estratégia e diferencial competitivo.

Entende-se que “criar conhecimento” é um jeito diferente de dizer “inovar” e que o despertar da criatividade contribui para agregar novos conhecimentos derivados das diferentes percepções individuais, novas ideias e, conseqüentemente, a inovação.

As inovações tecnológicas possibilitam novas perspectivas de atuação organizacional, descortinando os horizontes individuais e valorizando, através de suas competências intelectuais, o capital humano. Para isso, é necessário buscar sinergia entre a organização e o indivíduo, de maneira a viabilizar, através de atividades que façam uso intensivo do conhecimento, ações estratégicas relacionadas à inovação.

Sendo a criatividade necessária às organizações se faz necessário que os colaboradores, capital intelectual organizacional, sejam estimulados na sua singularidade a expressar seu talento para a geração de novas ideias e conseqüente criação de produtos e serviços inovadores, pois o ambiente interno com sistemas de normas, valores e desafios pode estimular ou obstruir a criatividade dos colaboradores.

Por se acreditar que a criatividade é inerente ao ser humano e que muitos fatores contribuem para o bloqueio da criatividade, neste trabalho tem-se por objetivo apresentar o sentimento do medo como fator inibidor para o desenvolvimento criativo nas organizações.

Assim, apresenta-se uma pesquisa que busca identificar em especial a questão do medo na condição de obstáculo ao despertar do potencial criativo do Ser Humano.

Justifica-se, assim, este trabalho que procurará obter resultados quanto à necessidade dos gestores reavaliarem os modelos estruturados de gestão, e o propósito de um novo modelo de gestão que possa gerenciar o seu medo e o medo dos colaboradores, com ações que potencializam a confiança criativa frente ao medo para o fortalecimento do comportamento criativo tão imperioso à inovação de processos, produtos e serviços.

## 2 Metodologia

Este estudo seguiu a linha da Pesquisa Qualitativa, de cunho Exploratório e Descritivo, sendo que na sua trajetória utilizou instrumentos como entrevista semiestruturada e análise de conteúdo.

A revisão bibliográfica foi fundamentada por revisão sistemática nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e ampla pesquisa bibliográfica, onde os autores deixam claro a importância da criatividade nas organizações e que competências individuais são necessárias para a introdução de inovações no trabalho. Porém, ao se encontrar achados referenciando a questão do medo como fator inibidor ao processo criativo, não houve registro de publicações demonstrando de que maneira podem-se trabalhar os fatores que inibem o desenvolvimento do potencial humano. Assim, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: *Como gerenciar o medo na condição de obstáculo ao despertar do potencial criativo do Ser Humano?*

Com base na revisão bibliográfica foi elaborado um roteiro para uma entrevista semiestruturada que foi aplicada com 37 pessoas que trabalham com criatividade, sendo estas distribuídas no universo de publicitários de comunicação, marketing e propaganda, desenvolvedores de softwares de gestão, analistas de sistemas computacionais, arquitetos, engenheiros, designers, músico, diretor de fotografia em cinema e publicidade, diretor de cinema, atrizes, atores e diretora de teatro, artesãs, artista plástico, empresário, professor universitário de moda e estilista, e profissionais de confecções de adereços e roupas teatrais. O objetivo da entrevista

foi extrair dos sujeitos informações que possibilitam reflexões acerca dos seus potenciais e limites enquanto integrantes de grupos criativos no processo de criação.

Portanto, o roteiro foi construído com 47 perguntas e foram estabelecidas, as categorias apriorísticas. Segundo Campos (2004), “Se apriorística, o pesquisador de antemão já possui, segundo experiência prévia ou interesses, categorias pré-definidas”. Assim, a organização do roteiro aconteceu com o estabelecimento de 6 (seis) categorias, ou seja, *Potencial criativo* (PC), *Criatividade* (C), *Conhecimento* (CO), *Medo* (M) (enquanto obstáculo inibidor da criatividade), *Liderança* (L) e *Autoconhecimento* (A).

Estabelecidas as categorias, buscou-se estabelecer as subcategorias e respectivos objetivos, tais como:

- ✓ *Aspectos cognitivos* - Verificar as percepções das pessoas entrevistadas sobre suas capacidades, possibilidades, limitações.
- ✓ *Autorrealização* - Verificar percepções sobre a capacidade de criar, como fonte de prazer, a partir de fatores internos (instinto natural) e fatores externos.
- ✓ *Ambiente Organizacional* - Verificar estratégias utilizadas para transformar ideias em ações frente a barreiras e dificuldades.
- ✓ *Necessidade de inovar* - Identificar necessidades de mudanças internas.
- ✓ *Liberdade de expressão* - Verificar como a criatividade fica estabelecida entre o “querer” e “fazer” acontecer.
- ✓ *Novo conhecimento* - Identificar se o conhecimento é fonte de inquietude para gerar ideias que agreguem valor.
- ✓ *Obstáculos* - Identificar fatores limitantes que obstruem a criatividade.
- ✓ *Espaço Cognitivo* - Verificar a importância de espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias e Identificar fatores positivos e negativos com o uso das TICs no processo de criação.
- ✓ *Comunicação* - Identificar como acontece a comunicação entre os membros dos grupos criativos.
- ✓ *Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento* - Verificar como acontecem as relações num grupo criativo quanto ao processo criativo (novos conhecimentos, compartilhamento e disseminação do conhecimento).
- ✓ *Capacitação* - Identificar a necessidade de investimentos em cursos de capacitação para os membros de grupo criativos como facilitadores à aquisição de novos conhecimentos.
- ✓ *Confiança*- Verificar se as pessoas acreditam no seu poder de criação mesmo que ocorram obstáculos e se sentem segurança em expor suas ideias ou criação propriamente dita.
- ✓ *Clima organizacional* - Verificar se, ao existir um clima de medo nos grupos criativos, a organização dá oportunidade de eliminá-lo e incentiva as novas estratégias diante de obstáculos.
- ✓ *Tomada de decisão* - Identificar se os participantes dos grupos criativos sentem medo para tomadas de decisões diante de processos ou produtos criativos.
- ✓ *Fracasso* - Verificar se o medo do fracasso interfere no processo de criação.
- ✓ *Obstáculos* - Identificar junto aos entrevistados como o medo na condição de obstáculo pode inibir a criatividade de uma pessoa.
- ✓ *Barreiras* - Verificar o papel da liderança como fator limitante no processo criativo dos liderados.

- ✓ *Poder* - Compreender os sentimentos das pessoas quando são impostas regras, limites, metas e prazos a cumprir para o processo de criação.
- ✓ *Liberdade/ Flexibilidade* - Identificar se a liderança pratica o fato de que ser inovador significa poder mudar (ser flexível) dando liberdade e estando aberto às sugestões de seus liderados.
- ✓ *Reconhecimento* - Verificar se os membros dos grupos criativos são recompensados e reconhecidos por seus trabalhos e como se sentem quando reconhecidos.
- ✓ *Incentivo ao intraempreendedorismo* - Verificar se os gestores incentivam o intraempreendedorismo dando liberdade aos componentes dos grupos criativos para opinarem e criarem algo inusitado no intuito de promover a inovação.
- ✓ *Autoconfiança* - Perceber a autoconfiança que potencializa a confiança criativa das pessoas em seus processos criativos.
- ✓ *Reflexão* - Verificar se as pessoas procuram refletir sobre suas necessidades, desejos e aspirações para uma vida mais harmoniosa, ou seja, com coragem e determinação.
- ✓ *Diálogo* - Verificar se as pessoas estão abertas ao diálogo para expor suas dificuldades, necessidades, e aspirações na busca de serem autênticas e conhecedoras de suas essências.
- ✓ *Mudança* - Identificar se os entrevistados praticam o autoconhecimento como ponto de partida para o processo de mudança pessoal e/ou profissional.
- ✓ *Novos conhecimentos, habilidades e atitudes* – Verificar as percepções das pessoas que pertencem a grupos criativos de como lidar com o medo nos processos criativos e na vida diária e quais ferramentas para o desenvolvimento pessoal que mobilizam o despertar da criatividade.

Após a coleta dos dados, buscou-se fazer a análise e interpretação desses dados em consonância com o referencial teórico, onde se optou pela técnica de Análise de Conteúdo. O uso do referido método permitiu a análise dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa, bem como, possibilitou uma melhor interpretação qualitativa das informações obtidas. Com base nos resultados foi possível analisar os fatores que limitam o potencial criativo do ser humano frente ao medo e que uma gestão do medo se faz necessária no contexto das organizações. Foi possível também estabelecer ações que potencializam a confiança criativa frente ao medo.

### **3 Potencial Criativo e Criatividade**

#### **3.1 Potencial Criativo**

O potencial criativo é entendido por diversos estudiosos do comportamento humano como a capacidade que o ser humano tem para produzir, transformar e agir no ambiente em que vive, de acordo com suas necessidades e aspirações.

Cada ser humano é único em sua identidade e, portanto, singular em termos de seu potencial criativo. A expressão da identidade se dá na relação com o outro e com o mundo, dentro de uma postura ética, traduzida pelo respeito aos semelhantes. A autonomia se constrói a partir das potencialidades humanas, daquilo que cada um é, do que traz em sua herança genética. O potencial criativo pertencente à evolução da vida, sendo a arte o despertar de novas sensibilidades, trazendo algum aspecto novo através da sensibilidade corporal (TORO, 2002). Portanto, as expressões criativas passam pela corporeidade, ou seja, pela capacidade de sentir o corpo em movimento, com

infinitas possibilidades de criação. Assmann (1995) ressalta que essa corporeidade possui um infinito potencial criativo, pois nossos movimentos, plenos de vitalidade, se movem em busca de inovar, de construir, de encontrar novas formas de descobrir o mundo.

A expressão (manifestação) do potencial criativo, ou seja, a arte de criar está ligada aos impulsos de inovação frente à realidade. Torquato e Lapolli (2013, p. 167) corroboram dizendo que "só o homem tem o potencial criativo e inovador e, portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento de suas habilidades para que a criação e inovação possam florescer".

### ***3.2 Criatividade***

Nos mais remotos tempos, a criatividade, sempre foi concebida como uma forma de “inspiração divina”, como forma de intuição (na linha cartesiana) e como loucura.

A etimologia da palavra, criatividade está relacionada com o termo “criar”, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando a determinados fins” (PEREIRA, MUSSI E KNABBEN, 1999, p. 4).

A criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do ser humano de se transformar e transformar o meio onde vive. Tem a ver com os processos de pensamentos que se associam com imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação, e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição de pensar diferente e para “brincar” com ideias (ALENCAR, 1996).

Segundo Pasinato, (2007), a criatividade tem relação com a necessidade intrínseca do ser humano de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades de ser o autor e protagonista de sua existência.

Tal capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida, permite as pessoas aprender através do erro ou acerto sendo necessário influenciá-las para o processo de criação, ou seja, os processos produtivos intangíveis. (POPE, 2005), (FIALHO et al., 2006) e (TERRA, 2009).

As pessoas precisam de feedback positivo, pois reforçará suas expectativas de sucesso no desempenho criativo e com confiança estabelecida, aumentará a criatividade para o surgimento de novas oportunidades e possibilidades como também reforçará a confiança em outros domínios da vida (OETTINGEN et al., 2012).

Machado (2014) comenta que o ser humano se beneficia das tecnologias da informação porque é detentor da capacidade cognitiva, acúmulo de experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) podendo assim aplicar às inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado).

Sendo assim, no mundo dos negócios, a criatividade se manifesta na forma de inovação e seu maior valor só surge com a coragem das pessoas de colocarem as ideias em prática, e para tanto, precisam de ajuda para redescobrirem o que elas já possuem: a capacidade de imaginar, ou expandir ideias originais (KELLEY; KELLEY, 2014).

## **4 O Medo como Fator Inibidor à Criatividade nas Organizações**

### **4.1 O medo**

Originalmente, o medo é uma reação instintiva a perigos reais, vinculadas às respostas de luta, fuga e esquivamento do ser humano, sendo assim, um mecanismo de sobrevivência (TORO, 1987, p. 75).

Na área da psiquiatria, Sadok e Sadok (2007, p. 311), dizem que entre outras emoções, "o medo é considerado como ansiedade causada por perigo, conscientemente reconhecido e realista". Os autores citam Charles Darwin que indicou que a palavra medo é derivada das palavras que significam "súbito" e "perigo" e que, em 1896, Darwin deu descrições psicofisiológicas do medo agudo tais como:

O medo é precedido de susto. [...] o homem aterrorizado primeiro fica imóvel e sem respirar como uma estátua, ou se agacha como se, de forma instintiva, fosse capaz de escapar de ser observado [...] os braços podem estar estendidos, como para evitar algum perigo terrível [...] em outros casos, há uma súbita e incontrollável tendência a fugir; e isso é tão forte que mesmo os soldados mais audaciosos podem ser tomados por pânico súbito (SADOK; SADOK, 2007, p. 631).

Na mitologia grega, o Minotauro ou Touro de Minos é uma figura com cabeça e cauda de touro e corpo de homem responsável por preencher o imaginário do povo grego com histórias de medo e de terror. Fialho e Fialho (2000) dizem que na lenda, o rei Minos, assustado, constrói um labirinto para colocar o Minotauro. Os deuses, em retaliação, fazem acontecer muitos desastres na ilha, e assim sacrifícios humanos são oferecidos ao Minotauro.

Segundo Toro (1987), o Minotauro simboliza o aspecto selvagem e instintivo de nossa força primordial e o labirinto simboliza o caminho interior, a intrincada trama da nossa existência, nossos conflitos essenciais, nossas dúvidas, medos e enigmas.

Já Vilas-Boas (2003), numa reflexão sobre textos mitológicos, faz uma análise sobre aspectos ligados ao Minotauro, de três textos: "*The Minotaur takes a cigarette break*" (2000) do norte americano Steven Sherrill; "*Das Verstech des Minoutaurs*" (2001) da alemã Undine Gruenter (2003); e "*Le Souffle de Minoutaure*" (2002) da francesa Anne Parlange. O autor comenta que Sherrill aproveita as partes do mito para questionar o homem do presente, já que todos nós temos um passado, uma história e que o Minotauro é o monstro que temos em nós, mas que conseguimos manter escondido e dominado.

Tezza (2004, p. 98) diz que "o cultivo do medo acirra a dependência, com suas manipulações"; por parte de uma minoria em detrimento das necessidades reais de toda a humanidade.

De acordo com Maceika e Zabiavicienė (2012) a pessoa, ao experimentar o medo, cria sentimento de insegurança e perde a liberdade criativa tornando-se um fardo insuportável.

### **4.2 Fatores vinculados ao medo que inibem a criatividade**

É certo que criatividade é um mecanismo que conduz a organização para o diferencial competitivo. Porém, existem fatores vinculados ao medo que dificultam o processo criativo organizacional. O mais comum no ser humano é não acreditar ser criativo. Se uma pessoa acredita

ser carente de criatividade, ela não vai perseguir formas criativas de se expressar (SETIADI et al., 2013).

Groth e Peters (1999) no artigo intitulado ‘*What Blocks Creativity? A Managerial Perspective*’, apresentam uma pesquisa sobre constrangimentos que inibem a vontade criativa de pessoas no ambiente de trabalho e concluíram que são diversos os fatores que inibem a vontade criativa, dentre as quais se destaca:

- estresse;
- humor;
- normas sociais;
- limitações de trabalho, falta de conhecimento, confiança e motivação;
- pressões;
- socialização;
- reconhecimento;
- medo do sucesso, medo de desafio, medo do fracasso, medo de rejeição, medo do ridículo e medo de críticas.

Neste viés, Dazza (2003) corrobora com o resultado de sua pesquisa realizada em uma empresa mexicana de 535 funcionários para checar as barreiras organizacionais citando atitudes organizacionais que dificultam a criatividade. São elas:

- alta pressão por resultados;
- excesso de normas, controles e trâmites internos;
- estrutura verticalizada;
- pouca delegação de poder;
- tolerância mínima em relação aos erros;
- concentração de informação;
- objetivos pouco definidos e não compartilhados com os colaboradores;
- escasso compromisso com as mudanças por parte dos dirigentes;
- falta de canais regulares para a obtenção de feedback por parte do cliente com relação ao produto ou serviço;
- não escutar ou valorizar as ideias dos colaboradores;
- falta de reconhecimento dos colaboradores;
- estresse;
- funções rotineiras e pouco estimulantes.

Freitas Júnior et al. (2013), consideram que quando existirem barreiras organizacionais, os insights individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento, fazendo com que as grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos sejam extintos e nunca transformados em serviços ou produtos de sucesso.

Neste contexto, Kelley; Kelley (2014) alertam que muitas vezes, o medo do fracasso aterroriza as pessoas, tais como: medo de ser criticado, medo de começar, medo do desconhecido. E que apesar de muito já ter sido escrito sobre o medo do fracasso, ele permanece sendo o maior obstáculo ao sucesso criativo.

Assim, Catmull (2014, p. 121), pondera que:

Precisamos pensar no fracasso de uma forma diferente. [...] Erros não são ruins. Eles são uma consequência inevitável de se fazer algo de novo [...] Contudo,

quando digo que a aceitação do fracasso é parte importante do aprendizado, também estou reconhecendo que isso não basta, porque o fracasso é doloroso.

## **5 Gestão do Medo**

### ***5.1 O Papel dos Gestores para a Expressão da Criatividade no Contexto Organizacional***

A retenção de talentos ocorre pelo desenvolvimento do potencial humano e a valorização das pessoas na organização.

Sinzato (2007) diz que há líderes que atuam utilizando meios nada adequados para fazerem as pessoas trabalharem, tais como: trabalhos orientados pela imposição, onde reagem a incertezas e ao caos por meio do poder e investem em emoções primitivas como o medo e interesse próprio. Mas, também são constantemente confrontados com uma diversidade de limitações (OKE et al., 2012).

Assim, cabe ao líder, enquanto gestor de pessoas, buscar a resolução dos problemas de forma proativa, com olhar ao conflito como uma oportunidade de envolver seus liderados na solução de problemas.

Willerding, Torquato e Lapolli (2014, p. 4), sustentam a ideia de que:

O líder de uma empresa tem papel de grande importância no processo de inovação. [...] Toda equipe necessita de um líder que seja capaz de orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados, onde com suas características técnicas e comportamentais, como carisma, humildade, sinceridade e compreensão têm a missão de inspirar seus colaboradores para a conquista por meio da motivação.

Kelley e Kelley (2014, p. 17) corroboram dizendo que “só precisamos ajudar as pessoas a redescobrir o que elas já possuem: a capacidade de imaginar, ou expandir, ideias originais.”

Cabe assim ao gestor, gerenciar o seu medo e os medos dos seus liderados, para que adquiram a capacidade de ter novas ideias e a coragem para testá-las, ou seja, adquiram a tão necessária confiança criativa.

### ***5.2 Gerenciando o Medo para Potencializar a Confiança Criativa***

O impulso criativo se manifesta como inovação frente à realidade. Está presente quando o homem sente vontade de alterar algo, quando existe a necessidade de se comunicar e expressar o seu ser (PASINATTO, 2007). Para tanto, Fialho e Spanhol (2008) afirmam que é preciso criar espaços de aprendizagem e de construção de conhecimento, construindo um diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento humano e organizacional com base na motivação dirigida para a criatividade e inovação.

Seria prudente, por parte dos gestores beneficiarem uma formação para o desenvolvimento de habilidades, dispor de tempo para experiências com resoluções criativas de problemas, sem penalidades para que os colaboradores possam construir um senso de confiança para o trabalho criativo (TIERNEY; FARMER, 2011).

Cerne, Jaklic e Skerlavaj (2013) ponderam que líderes são modelos de comportamento para ideias inovadoras, e são atores importantes para o reforço de comportamentos inovadores. Para

tanto, as pessoas devem perceber e redescobrir seu potencial criativo e conquistar a confiança criativa. “A confiança criativa constitui uma maneira de ver o seu potencial e o lugar no mundo com mais clareza, livre da confusão causada pela ansiedade e pela dúvida” (KELLEY; KELLEY, 2014, p. 21).

As pessoas dotadas de confiança criativa tomam decisões melhores, mudam de direção com mais facilidade e são capazes de encontrar soluções para problemas aparentemente impossíveis, enfrentando os desafios com a mesma coragem recém-descoberta (KELLEY; KELLEY, 2014).

Deste modo, Boog (2007, p. 281) considera que "o ser humano tem necessidade de autoconhecimento, crescimento pessoal, de completude e de desenvolver aspectos de sua personalidade que, muitas vezes, são até desconhecidos e difíceis de encarar".

Neste viés, Torquato (2017, p. 80) considera que:

O autoconhecimento é ponto de partida para o processo de mudança pessoal, em que as pessoas passam a conhecer suas habilidades, fortalecem a autoconfiança, desenvolvendo uma atitude de flexibilidade e uma visão de mundo, na qual as mudanças são concebidas como desafios e oportunidades.

Assim, por meio do autoconhecimento a pessoa passa a conhecer e a lidar com as próprias emoções desenvolvendo suas habilidades, atitudes e receptividade às mudanças e às inovações.

González-Gómez e Richter (2015) consideram que não basta somente investir na criação de ambientes que incentivam a criatividade de equipes, mas sim, devem investir em treinamento ou formação de colaboradores.

Portanto, é importante que gestores pratiquem e estimulem o autoconhecimento de seus liderados por meio de abordagens centradas no ser humano que possibilitem o enfrentamento dos medos existenciais e conseqüentemente aumentem a confiança criativa nos processos de criação e inovação.

### **5.2.1 Abordagens centradas no ser humano**

São muitas as abordagens que estudiosos utilizam para o estímulo do autoconhecimento e a confiança criativa das pessoas nas suas relações pessoais e profissionais. Privilegiam-se, neste estudo, as abordagens *Design Thinking*, *Socioterapia*, *Biodanza*®, *Psicodrama*, *Jogos Teatrais*, *Eneagrama* e *Arteterapia*, que em suas metodologias, apresentam similaridade, principalmente no aspecto da aplicação de vivências.

- ***Design Thinking***

*Design Thinking* é uma abordagem que trabalha em um processo multifásico e não linear - chamado *fuzzy front-end* que permite interações, aprendizados constantes e geração de ideias em diversos contextos. Como há várias etapas para serem desenvolvidas, requer a participação constante de todos os colaboradores incluídos no processo. As pessoas precisam se comunicar, dialogar e trocar ideias, para a geração de ideias em grupo e, conseqüentemente, para soluções criativas (VIANNA et al., 2011).

- ***Socioterapia***

A socioterapia tem por finalidade centrar o indivíduo; possibilitar o autoconhecimento; descarregar as tensões aprisionadas; percepção interior e abertura para a vida, de forma que ele possa perceber sua ação no dia a dia e transformar a realidade em que vive (TORQUATO, 2017, p. 273). Segundo Tezza (2004, p. 103), a socioterapia é uma proposta de prática profissional que desperta o autoconhecimento, a partir da percepção de si, do outro e da transformação das relações sociais, com consciência.

- ***Biodanza®***

A Biodanza® emprega uma metodologia vivencial, dando ênfase na experiência vivida, no aqui e agora. É um sistema de integração humana, renovação orgânica, de reeducação afetiva e de reaprendizagem das funções originais da vida e tem como objetivo prioritário a superação das dissociações, dando permissão à coragem para ter fortes motivações para viver, boa saúde, laços afetivos duradouros e estar bem profissionalmente (TORO, 2002).

- ***Psicodrama***

O Psicodrama é facilitador da manifestação das ideias, dos conflitos sobre um tema, dos dilemas morais, impedimentos e possibilidades de expressão em determinada situação, possibilitando que as pessoas possam resgatar o poder de suas próprias capacidades para o seu existir e ser agente de sua transformação. De acordo com Vicente (2005), o Psicodrama se baseia num conjunto de técnicas, em que, através do jogo teatral improvisado, visa exprimir e desenvolver as disposições mentais latentes dissimuladas ou repudiadas da vida mental e, principalmente, da vida psíquica.

- ***Jogos Teatrais***

O sistema de jogos teatrais traz estímulos corporais e intelectuais a quem joga e tem como objetivo a superação de desafios, libertação das regras impostas pela sociedade e possibilita aos participantes a criação de maneiras diferentes para romper limites, dar asas à imaginação e o poder de entrega ao novo (SPOLIN, 2010). Vivências criativas permitem “um espaço de descobertas individuais e coletivas buscando desde o universo do teatro, novas nuances que estimulem o autoconhecimento, o reconhecimento do outro” (FOSSARI et al., 2015, p. 378).

- ***Eneagrama***

O Eneagrama tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional, baseado em autoconhecimento e autodomínio, possibilitando ao participante autoconsciente das emoções que o influenciam diretamente, bem como, identifica os elementos motivadores e desmotivadores de seus potenciais pessoais e profissionais. Descreve em profundidade 9 (nove) tipos de comportamentos, estratégias e motivações e permite que as pessoas tomem consciência, planejem e desenvolvam seus gaps e dons às necessidades em suas vidas em nível pessoal e profissional (RISO, HUDSON, 2015).

- ***Arteterapia***

A arteterapia é um convite ao autoconhecimento através de um caminho lúdico, criativo e prazeroso que favorece o despertar de potencialidades das pessoas, o acesso às imagens do

inconsciente e a possibilidade de ressignificar as experiências vividas. Tem como objetivo a liberação de emoções, de conflitos internos, de imagens perturbadoras do inconsciente, contato com ansiedades, conteúdos reprimidos, medos, coordenação motora, equilíbrio físico/ mental/ espiritual, dentre outros aspectos (CARNEIRO; MACIEL, 2012).

## 6 Resultados

Com a pesquisa realizada a partir da revisão bibliográfica e da análise dos relatos dos entrevistados foi possível identificar que:

- Espaços adequados para a troca de informação e geração de ideias por meio de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação favorecem o processo criativo, embora haja ressalvas sobre o uso da tecnologia. Alguns entrevistados demonstraram defensores de que o ato criativo precisa ser exercitado através da sensibilidade da pessoa.
- Há a necessidade de ambientes para conversas informais. A questão do envelhecimento no trabalho foi abordada como problemática do não aproveitamento das melhores práticas, para a troca de conhecimento entre profissionais mais experientes e os mais jovens.
- Empresas que trabalham com prazos, a comunicação é falha, pois não disponibilizam tempo para a troca de informação e compartilhamento do conhecimento.
- O medo está intimamente ligado com a questão da autoimagem, o receio de não ser reconhecido e valorizado diante dos trabalhos que exigiram processos e soluções criativas.
- O medo do fracasso das pessoas está relacionado ao não querer admitir erros nos processos criativos e no resultado final das soluções.
- O medo em delegar tomadas de decisões aos colaboradores fica caracterizado pela insegurança por parte das lideranças em delegar tomadas de decisões.
- Barreiras organizacionais dificultam a vontade criativa.
- O clima organizacional baseado no medo acontece quando lideranças não estão abertas ao diálogo e não estabelecem uma relação de receptividade e aconchego junto aos seus colaboradores.
- Ainda que o medo exista como instinto natural de defesa das pessoas, porém é um fator inibidor no processo criativo e que precisa ser gerenciado para potencializar a confiança criativa.
- Ações direcionadas ao desenvolvimento do potencial criativo que potencializam a confiança criativa frente ao medo por meio do autoconhecimento devem ser investidas no contexto das organizações.

Ainda como resultado da pesquisa foi possível elencar algumas ações que potencializam a confiança criativa frente ao medo com base na revisão bibliográfica, nos relatos e sugestões dos entrevistados. São elas:

a) Criar **espaço cognitivo**

- *Ambientes descontraídos* para conversas formais e informais com lideranças e liderados.
- *Reuniões frequentes* para compartilhamento do conhecimento organizacional e feedbacks aos colaboradores.
- Espaços para o *desenvolvimento e manifestações* da criatividade que possam ser exploradas pelo artesanato; re-criação de contos; desenhos livres; criação de histórias em quadrinhos, textos de dramaturgia, canções e formação de grupo musical.
- Espaços nas empresas para participação de  *cursos que visam o conhecimento e autoconhecimento*.
- Capacitar colaboradores para o *compartilhamento de informações* relacionadas ao conhecimento de todas as áreas do ambiente organizacional e das “melhores práticas”.
- Cursos de desenvolvimento da *área tecnológica, gestão de pessoas, de relacionamento interpessoal, empreendedorismo e liderança*.

b) Possibilitar **abordagens centradas no ser humano**.

c) Promover a **comunicação no ambiente de trabalho** com cursos de expressão corporal, oficinas de teatro e cursos de oratória.

d) Incentivar e promover **atividades físicas**.

- *Vivências* com caminhadas em lugares distantes, matas e no escuro. A experiência consiste em experimentar a escuridão, pois o não reconhecimento da área explorada pode gerar insegurança e vários medos.
- *Esportes radicais*. A superação de desafios é fundamental para a autorreflexão dos sentimentos gerados, principalmente o medo.
- *Artes marciais*. Na luta, cada pessoa experimenta a questão da flexibilidade e do medo para atingir os objetivos desejados, sendo que o respeito e o cuidado com o outro são fundamentais.

e) Incentivar a **leitura e debates sobre temas de filmes** relacionados ao autoconhecimento e medo.

Sabe-se que existem inúmeros filmes que podem ser indicados para estudos sobre a temática do medo, porém citam-se aqui as indicações dos entrevistados:

- Leitura de poemas para reflexões sobre o medo: Poema de Carlos Drummond “*Congresso Internacional do Medo*” e o texto de Ramon Mena “*El miedo*”.
- Filmes com temáticas que demonstram o enfrentamento do medo: *300 A ascensão do Império* (2014 - Direção: Noam Murro); *O último samurai* (2014 - Direção: Edward Zwick); *Dança com lobos* (1990 - Direção: Kevin Costner) e *Avatar* (2009 - Direção: James Cameron).

f) Realizar **atividades lúdicas**.

- *Atividades lúdicas e confecção de produtos* com artes manuais para a exploração dos cinco sentidos e aflorar a criatividade.
- *Parques de diversão*. Por meio de brinquedos radicais há experimentação de situações em que o medo pode ser superado, ainda que se faça presente.

## 7 Discussão e análise

Com o estudo bibliográfico realizado e da análise de conteúdo das entrevistas, foram identificadas insatisfações e medos nos relatos dos entrevistados para que possam expressar seus verdadeiros potenciais criativos enquanto partícipes de grupo criativo em nível de colaboradores ou lideranças.

A maioria dos participantes considera-se criativo desde criança, porém existem vários fatores que os limitam ou dificultam a expressão de seus potenciais criativos, tais como: limites, stress, falta de recursos financeiros, falta de confiança, educação e padrões existentes na sociedade.

Ficou evidente que o conhecimento é fonte de inquietude nas pessoas que trabalham com criatividade, porém, questões familiares, ambiente de trabalho, fator tempo e tecnologia, assim como padrões impostos, cultura organizacional, reconhecimento profissional dentre outros, impedem que colaboradores possam expressar suas capacidades criativas.

Na maioria dos relatos, é demonstrado que existem vários medos que deixam as pessoas inseguras, sem confiança em seus processos criativos, tais como, o medo de errar, o medo de parecer ridículo, medo de ser avaliado, medo de uma crítica destrutiva.

Líderes devem encorajar seus liderados, assumindo riscos e acertos, atribuindo méritos aos seus liderados. Muitas vezes os colaboradores ficam submetidos à cultura da empresa e sem o poder de convencimento frente a uma ideia, frente a um processo criativo que não seja do interesse da liderança. Porém, muitas vezes, regras conforme padrão de uma hierarquia vertical dificultam líderes setoriais no trato com seus liderados, tolhendo e inibindo processos criativos e deixando toda a equipe “acomodada” sem poder vislumbrar a execução das criações e soluções criativas.

A pesquisa realizada ao revelar que o medo aterroriza as pessoas nos processos criativos, também instigou que o autoconhecimento é fundamental para que a confiança criativa possa acontecer. Toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de desenvolvê-lo. Buscar o autoconhecimento para conhecer a si mesmo, para perceber suas capacidades, possibilidades e limitações, perceber barreiras e dificuldades, construir estratégias para transformar as ideias em ações criativas, isso é desenvolver o potencial criativo.

Destaca-se o relato de um entrevistado que argumenta que os medos são reflexos da sociedade com regras, valores, tabus e preconceitos que acabam obstruindo a espontaneidade natural das pessoas, o que é diferente na criança que, na sua espontaneidade, não sente medo de se expressar e de enfrentar desafios. Assim, considera-se que a questão do preconceito é uma temática complexa e castradora e por isso a importância do autoconhecimento para que as pessoas possam se sentir fortalecidas e libertas para enfrentar questões sociais impostas pela sociedade e no ambiente de trabalho.

Buscando-se o entendimento que “transformação é ação” e que “ação cura o medo” então fica evidenciada a necessidade do gerenciamento do medo por meio de abordagens que visem

transformar as pessoas pelo entendimento de seus medos e, conseqüentemente, torná-las confiantes para a expressão de seus potenciais criativos.

## 8 Conclusões

A constatação desse estudo reside na certeza de que o ser humano é dotado de ideias, mas, muitas vezes sentem-se pressionados emocionalmente ou coercitivamente, gerando vários sentimentos, especialmente o medo, que acaba inibindo o processo criativo.

Com o estudo realizado pode-se concluir que as organizações necessitam adotar estratégias de gerenciamento do medo em que os colaboradores possam conquistar a coragem, a singularidade e a confiança criativa tão necessária à expressão dos seus múltiplos talentos culminando na inovação.

As ações sugeridas a partir da revisão bibliográfica e da análise realizada dos relatos dos entrevistados, que potencializam a confiança criativa frente ao medo fortalecem a conclusão de que se respondeu à pergunta de pesquisa deste trabalho, ou seja, obtiveram-se subsídios para efetivar a gestão do medo no ambiente organizacional que preconiza a inovação dos processos, produtos e serviços.

Por fim, conclui-se ainda que quando a criatividade é estimulada, o sujeito se sente mais confiante, experimenta seu poder de criação que é único, genuíno e percebe que é um “ser” que pode construir desconstruir e reconstruir, pois vive em constante transformação e é detentor de inúmeros potenciais. A percepção de seus limites e possibilidades e a aquisição de autoconfiança alimentam a coragem como sujeito ativo e partícipe, com infinitas possibilidades de pertencimentos e enfraquecem o sentimento do medo diante dos padrões, normas, tabus e poderes impostos pela sociedade em que vive.

## 9 Referências

ALENCAR, E. M. L. S. (1996). **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron.

ASSMANN, H. (1995). **Paradigmas educacionais e corporeidade**. 3. ed. Piracicaba, SP: UNIMEP.

BOOG, G.; BOOG, M. (2007). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Person Prentice Hall.

CAMPOS, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out.

CARNEIRO, C.; MACIEL, C. (2012). **Diálogos criativos entre a Arteterapia e a Psicologia Junguiana**. Rio de Janeiro: WAK Editora.

CATMULL, E. (2014). **Criatividade S.A.**: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco.

CERNE, M.; JAKLIC, M.; SKERLAVAJ, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. **Leadership**, v. 9, n. 1, p. 63-85.

DAZZA, R. P. (2003). Gestão do Conhecimento versus Gestão das Habilidades Criativas nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92.

FIALHO, F. A. P. et al. (2006). **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books.

FIALHO, F. A. P.; SPANHOL, G. K. (2008). A importância da educação a distância para a educação corporativa. **Revista Diálogo Educacional**, v. 8, n. 24, p. 405-415.

FOSSARI, C. L. et al. (2015). Vivências e jogos teatrais como suporte a processos de desenvolvimento das características empreendedoras. *In*: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; TORQUATO, M. **Vivenciando o caminhar de empreendedores**: da trajetória de vida ao sucesso do negócio. 1. ed., Florianópolis: Pandion.

FREITAS JUNIOR, V. et al. (2013). Criatividade e Inovação tecnológica: uma análise bibliométrica. *In*: ULBRICHT, V. R. et al.. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural.

GONZÁLEZ-GÓMEZ, H. V.; RICHTER, A. W. (2015). Turning shame into creativity: the importance of exposure to creative team environments. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 126, p. 142–161.

GROTH, J. C.; PETERS, J. (1999). **What Blocks Creativity?** a managerial perspective. blackwell publishers Ltd 1999. Cowley Road, Oxford OX4 and 350 Main St, Malden, USA.

KELLEY, T.; KELLEY, D. (2014). **Confiança criativa**: libere sua criatividade e implemente suas ideias. São Paulo: HSM do Brasil.

MACEIKA, A.; ZABIELAVIČIENĖ, I. (2012). The creativity of innovation team. Business: Theory and Practice. 8th International DAAAM Baltic Conference, **Anais**, p. 530-535.

MACHADO, E. V. (2014). **Criatividade e Inovação**: um estudo de caso em uma Empresa de Base tecnológica, 2014. 152f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis.

OETTINGEN, G. et al. (2012). Mental contrasting turns positive feedback on creative potential into successful performance. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 5, p. 990-996.

OKE, A. et al. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms` revenue growth: the roles of environmental uncertainty and innovation performance. **Decision Sciences**, A Journal of the Decision Sciences Institute, v. 43, n. 2, p. 273-302.

PASINATTO, S. (2007). **Criatividade e Biodanza®**: a trama que qualifica as relações entre crianças. 2007, 123f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. (1999). Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD. CD-ROM.

POPE, R. (2015). **Creativity**: theory, history, practice. London: Routledge, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 23 fev.

RISO, D. R.; HUDSON, R. (2015). **A Sabedoria do Eneagrama**. Guia completo psicológico e espiritual dos nove tipos de personalidade. São Paulo: Cultrix. Ltda..

SADOCK, B. J.; SADOCK, V. A. (2007). **Compêndio de Psiquiatria**: ciência do comportamento e psiquiatria clínica. 9. ed. Porto Alegre: Artmed.

SETIADI, N. J. et al. (2013). Assessing creativity skill development in art and design among undergraduate students: Implementing creative potential simulation software to capture creativity-relevant personal characteristics.

INTERNATIONAL CONFERENCE ON TEACHING, ASSESSMENT AND LEARNING FOR ENGINEERING, TALE 2013 6654444, **Anais**. p. 268-272.

SINZATO, C. I. P. (2007). **Conheça-te a ti mesmo**: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. 2007. 173 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis.

SPOLIN, V. (2010). **Jogos Teatrais na sala de aula**: um manual para o professor. São Paulo: Perspectiva.

TERRA, J. C. C. (2009). **Gestão do Conhecimento e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/>>. Acesso em: 29 maio.

TEZZA, M. C. M. da S. (2004). **Metodologia Socioterápica**: um processo para o despertar da consciência. Curitiba: A Consciência Centro de Socioterapia Consultoria.

TIERNEY, P.; FARMER, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time, **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 2, p. 277-293/ 39.

TORO, R. (1987). **Projeto Minotauro**. Biodança. São Paulo: Editora Vozes.

\_\_\_\_\_. (2002). **Biodanza**. São Paulo: Editora Olavobrás/EPB.

TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M. (2013). A Socioterapia e o despertar da criatividade: um caminho para o processo de inovação em organizações de base tecnológica. XV CONGRESSO LATINO-IBERO AMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA – ALTEC, 2013. **Anais**. Políticas e Gestão de Ciência e Tecnologia nos espaços Latino-Iberoamericanos. Cidade do Porto/ Portugal.

TORQUATO, M. (2017). **O DESPERTAR DA CRIATIVIDADE: Gerenciando o Medo**. 2017. 395f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VIANNA, M. et al. (2011). **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press.

VILAS - BOAS, G. (2003). O Minotauro e os labirintos contemporâneos, *In*: AMARAL, A. L. et al. (org.). **Cadernos de literatura Comparada 8/9**: Literatura e identidade. Porto: Instituto de Literatura Comparada Margarida Losa.

VICENTE, L.B. (2005). **Psicodrama**: transferência e contratransferência. *Análise Psicológica*, v. 2, n. XXIII, p. 79-83.

WILLERDING, I. A. V.; TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. M. (2014). Gestão da inovação: análise em uma organização na área da construção civil de Santa Catarina. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - XI CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ISSN 2179-5967. São Paulo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –  
Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

This study was financed in part by the  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –  
Brasil (CAPES) - Finance Code 001