

# A CRIATIVIDADE NAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO

**Paulo de Castro Gonçalves  
Nicole Patricia Silva**

**Resumo:** Examina como as Unidades de Informação, mas especificamente, as bibliotecas, podem utilizar-se da prática da criatividade na prestação de seus serviços e criação de novos produtos. Até a década de 1930 a criatividade não era tratada como uma arma necessária ao planejamento organizacional, inclusive, os executivos acreditavam que nem todas as pessoas eram criativas. Nos últimos setenta anos, no entanto, novas contribuições teóricas surgiram enfocando diversos componentes considerados necessários à ocorrência da criatividade. Desde modo, surgiram duas correntes de pensamento, uma tecnicista, ligada a tradição positivista americana, e outra multidimensional, dentro de uma tradição mais pragmática. O objetivo da pesquisa é revisitar a literatura sobre criatividade, tanto o modelo tecnicista americano, quanto o modelo atual, multidimensional, aplicando-o as práticas da Unidade de Informação. A metodologia empregada é referencial e teórica. A primeira parte será orientada a desvendar as técnicas mais utilizadas para se extrair a criatividade do indivíduo e qual sua aplicação na Unidade de Informação. A segunda parte investigará os novos rumos da pesquisa e as novas percepções de aplicação. A última parte abordará como mudanças no ambiente da Unidade de Informação podem estimular o uso da criatividade. Ao final da pesquisa conclui-se que a biblioteca possa apropriar-se do modelo tecnicista e utilizar as técnicas de criatividade para resolver problemas de informação ou oferecer novos produtos ou serviços, ponderando as novas pesquisas e o modelo multidimensional. Conclui-se, por fim, que administrando de forma eficiente o clima e a estrutura organizacional a biblioteca criará o ambiente propício à prática da criatividade.

**Palavras-chaves:** Criatividade; Unidades de informação; Administração de Bibliotecas; Modelo tecnicista; Modelo Multidimensional.

## 1 INTRODUÇÃO

A criatividade é um fenômeno complexo que envolve diversas dimensões (cognitivas, afetivas, culturais, familiares e educacionais),

que tem sido cada vez mais vangloriada como uma maneira de proporcionar o desenvolvimento completo do indivíduo. Frente a isso, diversos pesquisadores têm se esforçado para encontrar uma definição única e unânime para a compreensão desse conceito, deparando-se, é claro, com o enfoque na pessoa criativa, com o processo ou ainda com o produto criativo.

Platão considerava a personalidade criativa como que inspirada divinamente ou como um frenesi resultante da nossa loucura. De acordo com Veloso Filho (1999), esse tipo de pensamento até hoje é encarado por muitos como absoluta verdade, sendo a criatividade a manifestação de uma loucura ou uma dádiva divina.

Até a década de 1930 a criatividade não era tratada como uma arma necessária à criação de novos produtos e nem para encarar a competição do mercado, muito pelo contrário, na época, os empresários achavam que nem todas as pessoas eram criativas. O preconceito ainda estava muito presente em certas crenças, como, por exemplo, a idade ser uma barreira à criatividade, ou que as mulheres eram menos criativas do que os homens. Nos últimos setenta anos, no entanto, novas contribuições teóricas surgiram englobando diversos componentes considerados necessários à ocorrência da criatividade. Assim, surgiram duas correntes de pensamento, uma tecnicista, ligada a tradição positivista americana e outra multidimensional, dentro de uma tradição mais pragmática.

Dentro desse contexto, o objetivo geral deste artigo é revisitar a literatura sobre criatividade, tanto o modelo tecnicista americano, quanto o modelo atual, multidimensional, aplicando-o as práticas da Unidade de Informação.

A metodologia empregada é referencial, sendo a proposta de pesquisa estritamente teórica, desenvolvida com base na pesquisa à bibliografia da área. A primeira parte será orientada a desvendar, dentro da literatura tecnicista da administração americana, as técnicas mais utilizadas para se extrair a criatividade do indivíduo e qual sua aplicação na Unidade de Informação. A segunda parte investigará, dentro da literatura multidimensional sobre a criatividade, os novos

rumos da pesquisa e as novas percepções de aplicação. A última parte abordará como mudanças no ambiente da Unidade de Informação, principalmente cultural e estrutural, podem estimular o uso da criatividade.

A título de exemplificação e para melhor delinear a esfera de atuação, a biblioteca foi eleita para representar a Unidade de Informação em todas as suas esferas de atuação, e, deste modo, será arrolado ao longo do artigo.

## **2 O MODELO TECNICISTA E SEU USO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

Até a década de 1930 a criatividade não era considerada como estratégica de mercado pelas organizações. A partir dessa década, contudo, novos estudos começaram a serem publicados, enfocando o uso estratégico da criatividade para melhorar um processo, criar um produto ou reduzir problemas. Nos Estados Unidos surgiram inúmeros trabalhos cujo objetivo principal era propor modelos ou técnicas que permitissem à organização extrair de seus funcionários idéias criativas. Nesse sentido, pode-se afirmar que o pensamento sobre a criatividade mergulhou-se numa linha tecnicista, ligada, sobretudo, a tradição positivista americana.

As principais técnicas usadas pelas organizações foram: a consulta conjunta no processo de criação de comissões; os planos de sugestões; o *Brainstorming*; o jogo do “pense Rápido”; a Indução Direta Sistemática; e a Sinética.

### **2.1 A consulta conjunta**

Em 1932, no auge da depressão McCormick (1963) sucedeu o tio como chefe da *McCormick & Co.*, uma organização de especiarias e extratos nos Estados Unidos. Embora a organização tivesse prosperado nos seus quarenta anos de existência, começava a sentir os efeitos da depressão. McCormick (1963) resolveu então

diminuir as horas de trabalho, aumentou os salários e depois pediu aos seus 400 empregados que o ajudasse a salvar a organização. Ele compreendeu que suas idéias necessitavam da cooperação e da boa vontade dos empregados e era isso o que ele estava pedindo. Para armazenar essa colheita preciosa, instituiu uma série de comissões administrativas ou juntas para absorver recomendações nos vários níveis de operações da companhia, instituindo-se assim, o método para colher a criatividade do seu pessoal.

A técnica é perfeitamente aplicável a uma biblioteca. As bibliotecas podem criar várias comissões instituídas apenas por duas equipes, uma formada pela equipe de gerência da biblioteca e outra formada pelos funcionários dos diversos setores, tanto bibliotecários quanto administrativos. O ideal é que as reuniões ocorram de dois em dois meses e que as pautas sejam divulgadas com antecedência para que os membros da comissão possam se ponderar sobre sua contribuição. É importante também criar uma atmosfera informal necessária para que os funcionários sintam-se a vontade para falarem.

Mas o que McCormick (1963) mais chamou atenção em seu método foi para o papel do gerente, que de acordo com ele é decisivo para o sucesso das comissões. O gerente da biblioteca, primeiramente, tem que acreditar na comissão e fazer de tudo para evitar a sensação de dois campos durante uma reunião. Um grupo homogêneo torna mais fácil a fertilização das idéias e dá uma colheita decididamente mais farta. O gerente da biblioteca também deve criar um ambiente que encoraja as pessoas a falar, por mais tímidas que possam ser ou por mais estapafúrdias que as idéias possam parecer.

## **2.2 Planos de sugestões**

Os planos de sugestões, (REGO, 2002, p. 59) são maneiras de se incentivar o usuário a dar uma ou mais idéias para a biblioteca. A caixa de sugestões é o melhor método, porquanto, é inviável

convidar todos os usuários para reuniões periódicas. Contudo para inibir uma boa parte das zombarias, que lhe é peculiar, é preciso ter em vista uma boa política de reconhecimento, para que o plano seja realmente levado a fio.

O reconhecimento do usuário tem duas finalidades, a mais importante é servir para lhe dar o crédito intelectual pela idéia, e segundo, para incentivar todos a se esforçarem constantemente para apresentar idéias úteis. Contudo, quando os usuários dão sugestões o que querem não é reconhecimento, e sim, melhorar um determinado serviço. A manutenção de serviços insuficientes mediante boas idéias para corrigi-los apenas sabotarão o plano, pois parecerão insultar os que tiveram uma boa idéia e farão com que os demais julguem que não vale a pena apresentar uma. Os gerentes da biblioteca têm que ter em mente que os usuários contribuem com boas idéias, uma vez que, tem um olhar externo para os serviços da biblioteca e reconhecidamente ajudam a colher criatividade.

### **2.3 Brainstorming**

Qualquer pessoa que freqüente muitas reuniões e conferências de organizações já notou que sempre há uma pessoa que faz uma sugestão e outra que imediatamente diz: “não podemos fazer isso”, “vai-nos custar muito dinheiro”, “não vai dar certo”, e, além disso, qualquer idéia fora do comum é recebida com desprezo e frieza. O publicitário Osborn (1975) não deixou de observar também esse quadro e o quanto isso inibia a produção de idéias. Ele também notou que a maioria das pessoas que comparecia a esse tipo de reuniões acabava por ficar calada e não se arriscava.

Portanto, ele chegou à conclusão de que se deveria realizar uma reunião com a finalidade exclusiva de produzir idéias e outra reunião para avaliar as idéias obtidas. Foi então que em 1938, inventou a sessão de *Brainstorming*, que reúne várias pessoas, sendo uma delas um líder que apresenta o problema a ser enfrentado e incentiva a todos contribuírem com sugestões sobre como resolvê-lo.

Todas as idéias são anotadas por escrito e depois avaliadas. Não se admitem críticas nem discussões durante a sessão. Sua técnica fez tanto sucesso que passou a ser estudada pela *Harvard* e pelo *Instituto Técnico de Massachusetts*.

O *Brainstorming* é uma forma de gerarmos idéias dentro do nosso ambiente de trabalho. Esta prática é interessante, pois estimula o pensamento, auxilia na difícil tarefa de desinibir os mais tímidos, promover uma integração maior entre a equipe e faz com que pensemos de uma maneira diferente o que estamos acostumados a fazer, quebrando assim os paradigmas que envolvem o trabalho. (PETRELLI, 2005, p.1).

Osborn (1975) ditou algumas regras importantes para o sucesso do *Brainstorming* e que podem ser aplicadas à biblioteca. Com relação à estrutura, por exemplo, o tamanho do grupo deve ser de dez pessoas em média, mais um líder e um secretário. O líder não precisa ser necessariamente o gerente da biblioteca. É importante incluir membros de todos os setores: Referência, Tratamento, Desenvolvimento de Coleções, etc. A sessão deve durar de 30 a 45 minutos. Deve-se ficar atento também a alguns problemas que venham a surgir, por exemplo, não se deve deixar alguns auto-indicadores – pessoas com grande capacidade criativa – dominarem a sessão e não se deve compor sessões com um número muito grande de participantes.

Contudo, as regras mais importantes fixadas e que podem ser aplicadas eficientemente à biblioteca são: primeira e principal, 1) *é proibido criticar*, todos os comentários, discussões e críticas devem ficar para depois da sessão; 2) *a livre rodagem é bem vinda*, ou seja, quanto mais extravagante a idéia, melhor; 3) *deseja-se quantidade*, pois ela ajuda a criar qualidade. Na maioria dos casos, as últimas cinquenta idéias são sempre superiores em qualidade às primeiras cinquenta; 4) *encorajar as caronas*, ou seja, os membros devem ser encorajados a sugerir maneiras de melhorar as idéias dos outros com duas ou mais idéias. Depois das sessões a gerência da biblioteca deve

avaliar quais idéias são aplicáveis e quais podem contribuir para a efetividade dos serviços e produtos oferecidos.

## **2.4 O jogo do “Pense Rápido”**

Passado trinta anos desde que Osborn inventou o *Brainstorming*, surgiu o jogo do "Pense Rápido", formalmente iniciado em fins de 1968 na *American Telephone and Telegraph Company* pelo executivo de marketing McKeage. O jogo do "Pense Rápido" nada mais é do que o *Brainstorming* com algumas novidades, uma evolução da técnica inventada por Osborn. (BOSTICCO, 1975, p.96).

As regras são praticamente as mesmas, com algumas extras, por exemplo: pode se limitar a sessão aos funcionários de apenas um determinado setor. Outra é que não se responsabilizará o funcionário de maneira alguma pelos resultados, nem será chamado para colocar suas recomendações em prática.

Com relação aos procedimentos, McKeage sustenta que o líder da sessão deve ser um dos responsáveis pelo setor onde se instalou o problema, por exemplo, o chefe do setor de Referência. Isso porque é aconselhável que o líder conheça a natureza exata do problema que está sendo examinado para impedir que se chegue a idéias prematuras durante a sessão. (BOSTICCO, 1975, p.98).

## **2.5 Análise de valores**

A análise de valores, também conhecida como engenharia de valores é uma técnica eclética que, segundo Miles (1971), seu criador, se compõe de várias técnicas e disciplinas existentes. A análise de valores é um coquetel de técnicas visando à redução final do preço de um produto, porém não se interessa pela redução de custos em detrimento da qualidade, mas em manter a qualidade ao mesmo tempo em que reduz os custos.

A técnica parece, a primeira vista, impraticável à biblioteca, já que, a mesma não oferece um produto a um determinado preço ao seu usuário, mas o faz gratuitamente. Contudo, o sucesso do plano depende somente de enxergar o valor do ponto de vista do consumidor, e é aqui que se pode inserir a teoria na prática da biblioteca. A análise de valores irá permitir avaliar o quanto os produtos da biblioteca estão satisfazendo as necessidades dos usuários. Numa análise mais abrangente, pode-se fazer uma analogia ao estudo de usuários.

Tendo a indagação acima em mãos, passa-se para o segundo passo, que de acordo com Miles (1971), é a abordagem mais completa e a mais recomendável, pois todo o trabalho de análise de valores deve obedecer as seguintes sete fases: 1) *orientação*, que irá fornecer as necessidades, por exemplo, o catálogo da biblioteca pode não estar atendendo as demandas dos usuários; 2) *informação*, que irá mapear o problema, pode-se aplicar, neste exemplo fictício, um estudo de usuários; 3) *especulação*, que dará as soluções que irão reduzir os problemas, como inserir resumos, ou sumários, ou permitir a busca por texto completo, ou adotar um tesauros; 4) *análise*, que irá abordar as idéias mais promissoras, como simplesmente adotar um tesauros; 5) *planejamento* do programa, desde a criação do tesauros e sua implementação; 6) *execução* do programa, em que se iniciará a construção efetiva do tesauros; e, por fim, o 7) *resumo* do estatus, em que se averiguará se realmente houve melhorias no catálogo.

Na verdade a análise de valores apresentada aqui está muito resumida, pois em cada uma das sete fases é preciso usar uma técnica que irá permitir passar para a fase adiante. Só para dar um exemplo, o *Brainstorming* é recomendado por Miles (1971) para ser usado na fase da *especulação*, onde é importante achar soluções para reduzir os problemas. Assim cada uma das fases exige uma técnica, de acordo com os objetivos específicos de cada uma.

## 2.6 Indução Direta Sistematizada

De acordo com sua criadora, Bosticco (1975), a Indução Direta Sistematizada (IDS) é uma técnica que permite pesquisar uma área, descobrir um problema e apresentar um plano de ação corretiva. Ela é recomendável às bibliotecas que estão com resultados negativos de efetividade, mas ainda não conseguiram diagnosticar o problema, ou mesmo, quando a gerência se engana sobre o problema, atacando um setor que na verdade está funcionando de forma eficiente.

Para se descobrir o problema, o primeiro passo é formar a equipe que irá participar de uma sessão de IDS com, de preferência, membros de todos os setores. O número de participante não é limitado, desde que se tenha espaço para todos confortavelmente. A única exigência é que todos os membros sejam de preferência funcionários da biblioteca, pois para a autora,

(...) uma pessoa que trabalha o dia inteiro em determinada tarefa ou mesmo numa máquina específica deve ter várias idéias úteis sobre como desempenhá-la de modo mais eficiente, mais economicamente ou com mais rapidez, ou ainda como melhorar a máquina ou a maneira como ela é usada. (BOSTICCO, 1975, p.114).

Os participantes devem se sentar em grupos de quatro por mesa, onde haverá quatro folhas amarelas em que se deve pedir para cada um escrever o maior problema no seu trabalho diário e outras rosas em que se deve pedir para colocarem todos os outros problemas. Terminado, eles irão discutir os problemas que escreveram com os demais participantes da mesa. Esse procedimento é chamado "sessão zunzun". Eles vão descobrir que muitas vezes seus comportamentos geram problemas para outros setores da biblioteca. Depois, em um bloco de folhas verdes, eles deverão escrever a sua solução para o primeiro problema.

Um consultor deverá ordenar as folhas e examiná-las com cuidado, para traçar o problema geral e os específicos, bem como estudar a funcionalidade das sugestões propostas, sugerindo algumas próprias, e, por fim, encaminhá-las a gerência da biblioteca que tomará as decisões cabíveis.

## 2.7 Sinética

A Sinética foi criada por Gordon (1992), que afirmava que a técnica podia ser aplicada a quase todos os problemas, mas quando iniciou a sua pesquisa em criatividade em 1944, decidiu por concentrar-se nos tipos de problemas que envolviam o aperfeiçoamento ou a criação de novos produtos, pois ele sabia que isso lhe daria resultados mais concretos, com os quais poderia medir o seu progresso e, sem dúvida, usá-los para convencer as outras pessoas.

A técnica arrola-se em nove fases, que devem ser seguidas a fio pelo grupo que ficou responsável em aplicá-la na biblioteca, as quais serão explicadas aqui como o mesmo exemplo do catálogo.

A *primeira fase* é identificar o problema, por exemplo, o catálogo não está permitindo aos usuários encontrar a informação que existe na biblioteca. Identificado o problema, parte-se para a *segunda fase* que é o estudo profundo sobre o produto. Uma análise minuciosa revelaria as funções e as deficiências do mesmo.

Na *terceira fase* sugere-se uma solução para o problema. Concordou-se que, se houvesse um controle mais rígido da linguagem utilizada na indexação e na busca haveria, conseqüentemente, maior revocação e precisão nas buscas. A *quarta fase* é a mais complexa, pois se trata de fazer uma analogia da solução encontrada na terceira fase com alguma coisa existente no universo que ajude a tornar a solução uma realidade. Gordon (1992) cita quatro tipos de analogias: pessoal, direta, simbólica e fantasiosa. Pode-se fazer uma analogia pessoal comparando o catálogo a um dicionário.

A *quinta fase* é pensar o catálogo como se fosse um dicionário e a *sexta fase* é a partir da analogia feita encontrar um meio de elaborar o tesaurus. Esta fase está intimamente ligada à criatividade.

A *oitava fase* trata-se da solução, se não encontrada, o grupo deverá voltar atrás, para a *quarta fase* e começar a imaginar outras analogias. Contudo, no caso hipotético do catálogo, considerar-se-á obtido sucesso na analogia com o dicionário, em que o grupo pôde inventar um modo técnico de fazer o controle da linguagem usada. Então, passa-se para a fase seguinte. Na última etapa, *nona fase*, o grupo deverá construir um modelo de comprovação da idéia produzida de um modo prático, que permitirá usá-lo como guia em casos futuros desde que o problema seja parecido.

### **3 O MODELO MULTIDIMENSIONAL E AS NOVAS PESQUISAS**

No começo dos estudos sobre o tema até os anos 1970, como visto, o objetivo principal era desenvolver programas e técnicas que permitissem o afloramento da prática criativa dentro da organização. Após essa data, como ressaltaram Weschsler e Nakano (2003), ocorreu uma mudança de interesse, e os pesquisadores voltaram suas atenções para a influência dos fatores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade, muito mais fora da organização, objetivando delinear o perfil do indivíduo criativo. Entretanto, foi somente na última década que se destaca a importância de avaliar a criatividade nas mais diversas formas, considerando seu aspecto multidimensional. Segundo apontamento de Nogueira (1998), houve uma preocupação em se demonstrar a relevância e a aplicação da criatividade em vários campos da vida diária, com ênfase, primeiramente, na área educacional e cognitiva e, posteriormente, na organizacional.

As principais pesquisas nesse sentido resultaram nos trabalhos de De Bono e seu Raciocínio Lateral, Cheney e seu

Raciocínio Oblíquo e, por fim, Fitzherbert e Leitão sobre as novas percepções do indivíduo criativo.

### 3.1 Raciocínio Lateral

Após a década de 1950, a linha de pensamento sobre a criatividade mudou. O raciocínio lateral criado pelo De Bono (1971), pesquisador de medicina em Cambridge, baseou sua teoria em como o cérebro funciona, expondo-a de maneira simples e lúcida.

Primeiramente ele estabeleceu quatro maneiras de pensar: o raciocínio natural, lógico, matemático e lateral. 1) *o raciocínio natural* é o raciocínio livre de obstáculos artificiais, nosso pensar do dia-a-dia. 2) *o raciocínio lógico* é uma forma de freiar o raciocínio natural. Usa-se o rótulo NÃO. O rótulo NÃO serve para bloquear um caminho e tende a caminhar por outro. Um exemplo é quando se está lendo um livro, mas pensando na festa de sábado. Usa-se o rótulo NÃO para a festa de sábado e tenta-se concentrar na leitura. 3) *o raciocínio matemático* tende a transformar o material pensado em símbolos que são processados segundo regras previamente estabelecidas. Um exemplo é a própria criação do sistema numérico que passou a representar um grupo de ovelhas por um único símbolo.

O último e talvez o mais complexo, o raciocínio lateral é o que realmente interessa ao estudo da criatividade. 4) *raciocínio lateral* é a nossa percepção de ver as coisas de uma maneira diferente, ou por um outro ângulo, e essa é uma arma mental que todos nós temos, valiosa para o uso da nossa criatividade. Como lembra Silva (2005)

(...) é preciso se acostumar sempre a procurar uma nova alternativa para resolver um problema ou para otimizar uma oportunidade. Habituar-se a pensar diferente é sempre questionar 'por que desta maneira?', 'Não haverá outra melhor?' É também assumir que embora uma coisa esteja sendo feita da mesma maneira há muito tempo, não quer dizer que esta é a melhor maneira. (SILVA, 2005, p.1).

O raciocínio lateral é a capacidade de encontrar novas alternativas. Contudo De Bono (1971) cita algumas técnicas importantes que facilitam esse processo.

Primeiro descreve que sempre que se procura uma nova idéia, acaba-se usando por base, inconscientemente, uma já estabelecida e isso inibi completamente novas idéias. Segundo ele, só podemos abandonar uma idéia antiga reconhecendo essa idéia como dominante. Uma boa técnica é escrever a idéia antiga em algum lugar. Quando você estiver pensando na técnica nova, é bom olhar para o papel para certificar-se de que não a está reinventando. No final do processo não se deve abandonar a idéia antiga e ficar com a nova, antes é preciso avaliá-las.

### **3.2 Raciocínio Oblíquo**

O raciocínio oblíquo ou neologia é a capacidade de trabalhar em vários problemas importantes ao mesmo tempo. Cheney (2005), criador da teoria, acreditava que curiosamente o raciocínio emocional é mais primitivo que o raciocínio lógico.

Cheney (2005) considerou o cérebro um grande número de células de memória, em que as palavras e as idéias são guardadas em vários "ganchos". Para resolver qualquer tipo de problema, tudo o que se tem que fazer é mandar um impulso elétrico ao cérebro, numa seqüência lógica de palavras e de idéias. Se tiver dados suficientes na forma de palavras, números e símbolos nas células de memória, o cérebro treinado vai encontrar uma solução.

Cheney (2005) dá o exemplo do homem primitivo, que antes da linguagem, usava sua percepção dos sentidos da natureza para arquivar os dados nos seus ganchos, aqui chamados de "ganchos sensoriais". Quando o homem primitivo precisava reconhecer alguma coisa do seu meio, ele se valia da cor, do cheiro, da textura, etc., do objeto. Com a linguagem o homem moderno substituiu seus ganchos

sensoriais por ganchos verbais e simbólicos, onde é mais fácil para o nosso cérebro arquivar e recuperar a informação.

Quando um indivíduo se depara com um problema muito difícil de resolver, chamado aqui de problema A, por exemplo, isso se deve a dificuldade dos ganchos disponibilizar a resposta. Isso pode ser devido a três fatores: primeiro a seqüência de palavras e símbolos que se mandou ao cérebro está numa seqüência de difícil compreensão, segundo, pode está tendo dificuldade de fazer associações entre os ganchos, e, por último, porque o cérebro não tem dados suficientes para resolver o problema. As associações são quando um pensamento puxa outro, e isso é vital para se resolver um problema, porque muitas vezes, nem todos os ganchos estão acessíveis. Então o cérebro procura a informação no gancho onde ele acha que vai encontrar a resposta, mas pode ser que ele não encontre uma resposta e sim uma pista, que irá remetê-lo a outro gancho e assim sucessivamente até estar removendo milhões de ganchos.

Nesse ponto é que a teoria de Cheney (2005) ganha atenção. De acordo com ele não se pode ficar preso à solução de um único problema quando muitas vezes têm-se vários para resolver. Então o indivíduo pula para o problema B. Novamente manda-se uma seqüência verbal ou simbólica para o cérebro e ele tenta localizar nos ganchos a solução. Só que enquanto ele examina *conscientemente*, (FREUD, 1987, p. 83), a resposta para o problema B, *pré-conscientemente* ele está procurando também a solução para o problema A. Assim, pode acontecer que, quando o indivíduo voltar para o problema A já tenha a resposta.

### **3.3 Criatividade e a Educação**

Não resta dúvida que a criatividade é um atributo inato do indivíduo, tanto que todos os autores citados até aqui compartilham dessa idéia. E essa visão também agrada a Fitzherbert & Leitão (1999), porém elas são um pouco mais "concisas" ao delatarem as

causas que inibem a criatividade. De forma simples e direta, o que inibi, para elas, é a educação que se recebe quando criança.

A educação começa em casa, e é ministrada pelos pais, mãe, tios, avós, etc., que adotam quase sempre uma postura constante de censura dos atos criativos e de classificação de atitudes e decisões. Posteriormente encontra-se uma barreira tão aterradora na escola como em casa. A educação escolar que deveria produzir pessoas integradas, flexíveis, ou seja, livre de teorias e de certos padrões de pensamento, e preparadas para enfrentar os imprevistos da vida, produz pessoas com o perfil exatamente contrário, formando meros letrados, técnicos e caçadores de emprego. A família e a escola assim acabam funcionando como inibidores do desenvolvimento do potencial criativo.

Fitzherbert & Leitão (1999) ao citar as descobertas dos neurocientistas Thorsten Wiesel & David Hubel<sup>1</sup> (*apud* FITZHERBERT & LEITÃO, 1999, p.120) sobre o funcionamento do cérebro humano, explicam que o cérebro não está totalmente estabelecido no nascimento e continua a se desenvolver durante a vida, e ainda de forma intensa durante a infância. Todo o indivíduo possui mais neurônios na infância do que na idade adulta, mas perde as ligações neuroniais menos usadas e forma outras mais fortes nos circuitos mais usados. A experiência, dizem elas, sobretudo na infância, esculpi o cérebro.

A pessoa verdadeiramente criativa é aquela que teve uma formação voltada para esse fim desde a infância, pois a criatividade provém, primeiro, do ambiente familiar, da formação escolar, da bagagem de conhecimento, da motivação e, em último lugar, do treinamento em criatividade. Sendo assim, um método que realmente queira produzir pessoas criativas precisa partir da base, isto é, da infância, e a partir de então moldar o indivíduo.

---

<sup>1</sup> Ganhadores do prêmio Nobel pela teoria dos circuitos sinápticos.

## **4 O PROBLEMA DA CRIATIVIDADE NAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

O tratamento da criatividade não é comum nas bibliotecas. Muitas, por exemplo, contam com apenas um profissional encarregado de sua gerência. Outro problema é que a maioria dos profissionais está mais voltada para as tarefas estritamente técnicas, como, por exemplo, o tratamento técnico, a normalização, e outros, e não desprende o tempo necessário para incentivar o uso da criatividade.

Há várias outras barreiras que inibem o pensamento criativo nas bibliotecas como a falta de motivação, desconfiança, medo de errar, medo da crítica, e, principalmente, o comodismo. Até aqui nada é novidade. Numa análise mais abrangente, podem-se reunir todas essas barreiras em duas únicas causas: o clima e a hierarquia.

Para se incentivar o pensamento criativo nas bibliotecas deve-se adotar estratégias que não firam o seu ambiente cultural e o clima entre seus funcionários. A cultura na organização são as crenças, os valores, os dogmas adotados e cultuados na instituição. O clima é a percepção e o comportamento dos funcionários em relação a essa cultura. Se a cultura da organização é fechada, intransigente, indisposta de espírito, acomodada e inerte o clima dos funcionários irá espelhar essa cultura e será impossível aplicar a criatividade. O problema todo está aí, pois grande parte das bibliotecas se encaixa nesse perfil cultural. Por exemplo, em uma biblioteca em que seus funcionários já executam o processamento técnico utilizando um tesauros, será muito difícil introduzir a indexação pela linguagem natural, principalmente porque eles serão céticos com relação aos seus resultados, muitos talvez por não acreditarem na técnica e outros por medo, indisposição a mudança e acomodação.

Assim, desenvolver uma cultura de apoio à mudança é vital para incentivar a criatividade nas bibliotecas, contudo não é uma tarefa nada simples, pois requer um profundo processo de

transformação cultural. Para muitas bibliotecas é, por exemplo, mais difícil mudar uma cultura já existente do que criar uma nova.

Outro fator que inibe a criatividade na biblioteca é sua estrutura hierárquica burocrática, inflexível e rígida. Muitas vezes, os funcionários de uma biblioteca, por exemplo, têm boas idéias para aperfeiçoar os serviços de informação oferecidos, mas esbarram na chefia de seu departamento, que, na maioria das vezes, não são bibliotecários e nem conhecem a realidade da biblioteca e acabam por não liberar os recursos (físicos, humanos e financeiros) necessários para que as idéias tornem-se realidade. Na maioria das organizações a biblioteca é apenas um setor dentro de um departamento, e isso acarreta a soma de mais um chefe antes de se chegar à presidência da organização. Essa desvalorização se deve principalmente ao fato da biblioteca não gerar lucro direto, pois oferece um serviço de informação que é gratuito e de difícil mensuração financeira. Assim, a biblioteca e os serviços por elas oferecidos são vistos pela gerência como despesas e não como investimentos.

Uma estrutura hierárquica extremamente burocrática e inflexível cria um hiato enorme entre a produção da idéia e sua efetiva execução, considerando a falta de liberdade interna do indivíduo, os ruídos de comunicação que a idéia sofre, a difusão de interesses e vaidades pessoais e a possível demora de colocação em prática da criação. (VELLOSO FILHO, 1999, p.138).

Tendo em vista todo o mal que a hierarquia rígida causa à biblioteca, o uso de algumas estratégias que visem não alterar a hierarquia, algo inviável, mas diminuir o seu distanciamento, como, por exemplo, se comunicar com frequência à chefia, podem render bons frutos no futuro. Começar, por exemplo, com idéias simples e baratas é um bom modo de apontar à chefia que é importante investir em um determinado serviço de informação.

Partindo-se agora para uma análise mais dentro da esfera interna da biblioteca, a maioria das idéias criativas já nasce na execução das atividades e não existe um tempo particular para se repensar essas atividades. Isso acarreta, muitas vezes, o emprego de idéias precipitadas, que ao invés que surtir efeitos positivos, causam atrasos nos serviços e produtos e insatisfação nos usuários. A biblioteca precisa encarar o emprego da criatividade como uma atividade importante, tais quais todas as suas outras, tratando-a com seriedade e planejamento.

As bibliotecas precisam criar planos concretos para extrair idéias criativas de seus funcionários e usuários, coisa que é pouco feita atualmente. As sugestões dos usuários são importantes à biblioteca, pois permitem corrigir inúmeras falhas nos serviços oferecidos, porém é bom frisar que a maioria dos usuários não pensa em novos serviços, mas em como dinamizar os já existentes para tornar a sua vida mais fácil. E é por essa razão que os funcionários da biblioteca também devem ser ouvidos, pois são eles que conhecem bem os serviços e os melhores mecanismos para oferecê-los. Melhor do que ninguém são eles que podem criar novos produtos e serviços.

## **5 CONCLUSÃO**

A criatividade é um acontecimento intrincado, mergulhado em dimensões, como vistas, cognitivas, afetivas, culturais, familiares, educacionais, e por que não, organizacionais. Embora já se tenha caminhado bastante com relação aos estudos sobre a criatividade, dar-lhe um entendimento único que atenda todo o seu aspecto multidimensional com certo grau de coerência é impossível tanto em vista a literatura consultada, contudo, progressos têm sido notados em diferentes áreas para uma compreensão melhor do fenômeno.

A ausência de um campo de pesquisa em criatividade, absolutamente ignorada até a década de 1930, sustentou na organização o mito de que nem todas as pessoas eram criativas. Muito embora, o estudo sobre criatividade ainda seja muito recente e

requiera uma atenção maior por parte dos pesquisadores, os estudos contribuíram para a quebra do mito e o investimento das organizações em estimular a criatividade de seus funcionários.

A partir dessa análise, surgiram novas contribuições teóricas no campo de estudo da criatividade, que podem ser divididas em duas linhas de pensamento distintas, uma ligada à tradição positivista e tecnicista e outra ligada à tradição pragmática e multidimensional.

Dentro da tradição positivista, foram apresentados o modelo tecnicista norte-americano, e as principais técnicas para extrair dos funcionários idéias criativas. Os pesquisadores dessa linha defendem que todos os homens são criativos e podem contribuir com idéias criativas, desde que sejam estimulados para tal. Acredita-se que a biblioteca possa apropriar-se do modelo tecnicista e utilizar as técnicas de criatividade para resolver determinados problemas de informação ou oferecer novos produtos ou serviços.

Dentro da tradição pragmática, foi apresentado o modelo multidimensional muito mais fora da organização, objetivando desenhar o perfil do indivíduo criativo, cuja preocupação reside em se demonstrar a importância e o aproveitamento da criatividade em múltiplos campos da vida diária, com destaque, primeiramente, no campo educacional e cognitivo e, posteriormente, no organizacional. Acredita-se que a biblioteca possa ponderar os estudos do modelo multidimensional, num nível estratégico, possibilitando o melhor aproveitamento das técnicas do modelo tecnicista.

A última parte do artigo preocupou-se em investigar o ambiente da Unidade de Informação e como ele influencia o uso da criatividade. Dentro desse contexto, foram identificados que as principais barreiras do ambiente ao uso da criatividade são o clima e a hierarquia. Assim, desenvolver uma cultura de apoio ao clima organização e garantir políticas de aproximação e freqüente comunicação com a chefia são medidas vitais para incentivar a criatividade nas bibliotecas.

Por fim, de toda a literatura levantada, não há nada que desse a devida importância à informação no processo criativo, a não ser na

teoria de Miles (1971) no seu plano se sugestões, onde o estudo, ainda assim, é superficial. A criatividade é uma área interessante de ser devastada pelo profissional da informação, pois o seu campo de atuação é novo e desde que seja bem explorado, pode render bons estudos.

## REFERÊNCIAS

BOSTICCO, Mary. *A criatividade na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Hachette, 1975. 145p.

CHENEY, Theodore A. Rees. *Getting the words right*. 2. ed. United States: Writers Digest Books, 2005. 248 p.

DE BONO, Edward. *O Mecanismo da mente: novos caminhos para o conhecimento e domínio da atividade cerebral*. Petrópolis: Vozes, 1971. 351p.

FITZHERBERT, Vivian; LEITÃO, Sergio Proença. Repensando a criatividade na empresa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.33, n.6, p.115-126, nov./dez. 1999.

FREUD, Sigmund. *A interpretação dos sonhos: (primeira parte)*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1987. 322 p. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas, 4).

GORDON, Willian. *En Estrategias para la creatividad de G. Davis y J. Scott*. Barcelona: Paidós Educador, 1992.

MCCORMICK, Charles P. *El poder de la gente: gerencia multiple al dia*. Mexico: Herrero Hermanos, 1963. 141p.

MILES, Lawrence D. *Techiniques of Value Analysis and Engineering*. London: McGraw-Hill, 1971.

NOGUEIRA, Anelise de Barros de Leite. *Criatividade e percepção em estudantes de psicologia*. São Paulo: Unisal, 1998. 108p.

OSBORN, Alexander F. *O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do Brainstorming*. 4. ed. São Paulo: 1975. 329p. (Biblioteca psicologia e educação, v.18).

PETRELLI, Marcelo. *Criatividade na empresa. Biblioteca Temática do Empreendedor*. Disponível em: <<http://vbte.com.br>>. Acesso em: 02 de maio 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 304 p.

SILVA, Antônio Carlos Teixeira da. *Inovação: como criar idéias que geram resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VELOSO FILHO, Fernando. Considerações sobre a criatividade nas organizações. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.33, n.2, p.129-145, mar./abr. 1999.

WESCHSLER, Solange Muglia; NAKANO, Tatiana de Cássia. Produção científica brasileira em criatividade: o estado da arte. *Escritos sobre Educação*, Ibitiré, v.2, n.2, p.43-50, jul./dez. 2003.

---

## ***THE CREATIVITY IN UNITS OF INFORMATION***

***Abstract:*** Examines how the Units of Information, more specifically, the libraries, can use the practice of creativity in the services they offer and in the creation of new products. Until the 1930s, creativity was not treated as a necessary tool to the organizational planning. In fact, the executives believed that not all people were creative. In the last seventy years, however, new theoretical contributions have

*emerged, focusing on various components considered necessary to the occurrence of creativity. Due to these facts, two schools of thought emerged: a technical one, linked to the American positivist tradition, and a multidimensional one, within a more pragmatic tradition. The aim of this study is to review the literature on creativity, both the American technical model, and also the current model, the multidimensional one, applying it to the practices of Units of Information. The adopted methodology is both, referential and theoretical. The first part of this study unveils the most used techniques to extract the individual's creativity and which is the application of this creativity in the Units of Information. The second part investigates the new directions in this field of study and its new perceptions of application. At last, it discusses how changes in the environment of the Units of Information can stimulate the use of creativity. It concludes that the Library can appropriate of the technical model and use the techniques of creativity to solving problems of information or even offer new products or services, considering the new studies in the field and the multidimensional model. It also concludes that managing, in an efficient way, the climate and the organizational structure; the library will create a proper environment to the practice of creativity.*

**Keywords:** *Creativity; Units of Information; Libraries Administration; Technical Model; Multidimensional Model.*

---

### **Paulo de Castro Gonçalves**

Bacharel em biblioteconomia pela UFMG.

Especialista em Gestão Estratégica da Informação pela UFMG.

Bibliotecário da Gerência-Geral de Documentação e Informação da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

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

### **Nicole Patricia Silva**

Bacharel em biblioteconomia pela UFMG.

Bibliotecária da Gerência-Geral de Projetos Institucionais da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

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

Artigo:
---------

Recebido em: 31/07/2008
-------------------------

Aceito em: 31/08/2008
-----------------------