



"O USO DE TÉCNICAS DO PENSAMENTO
CRIATIVO FACILITA A PARTICIPAÇÃO E O
COMPROMETIMENTO DO CORPO GERENCIAL
DE UMA EMPRESA COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO"

PAULO Cassimiro de Araujo BENETTI

TESE DE MESTRADO EM
CRIATIVIDADE APLICADA TOTAL

MICAT
MASTER INTERNACIONAL DE
CREATIVIDAD APLICADA TOTAL
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Julho/1999

"Saber e não fazer,
ainda não é saber."

Lao Tse

À minha querida
Marci.

À meus filhos
Ana Paula e Pedro Cassimiro.

À minha neta,
Maria Victoria.

Aos meus pais
Maria de Lourdes e
Hercules.

Dedico, também, à

Ruth Noller, modelo para
a minha inspiração;

Joette, minha mentora e
facilitadora do meu caminho na
Criatividade; e

Olga, minha amiga,
que me deu a oportunidade de
mostrar o meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Todos nós construímos nosso Tao. O meu particularmente coincidiu com a caminhada intelectual até Santiago de Compostela. Mas, por mais solitária que ela tenha sido, há diversas pessoas que contribuíram para que fosse uma das melhores coisas da minha vida até aquele momento. A estas pessoas quero fazer um agradecimento muito pessoal.

Agradeço especialmente a

- Sinval Zaidan Gama e Maria Cristina Peres Pachcoal, titulares da ELETROBRÁS S.A. que muito contribuíram para motivar a minha participação neste mestrado.

- Olga Cortes Simbalista, titular da ELETRONUCLEAR S.A., por ter permitido o uso do material de sua empresa para realizar esta tese.

Agradeço também a

Ruth Noller, Joette Field, Jo Yudess e William Shephard, professores que me ensinaram a arte da facilitação;

Aos professores do MICAT, os quais simbolizo na pessoa de Margarita Sánchez, pela energia, carinho e competência de suas aulas;

David de Prado Díez, que, por ser um empreendedor de sonhos, permitiu que pessoas como eu pudessem trilhar novos caminhos; e

J. A. Pimenta-Bueno, da PUC-Rio, por ter colaborado para que este mestrado fosse viabilizado.

Finalmente, agradeço aos meus colegas da Eletrobrás: Eduardo Luis Pereira Baptista, Dejalmar Francisco, Benites Areal, e Cecilia Vance; e da Eletronuclear: Tereza Cristina Leite, Francisco Rego, Cecilia Silva; ao amigo Ivan Daibert Jr., por terem colaborado em diversos momentos, ajudando-me nos trabalhos de infra-estrutura; e à HSM - MANAGEMENT por ter gentilmente cedido os quadros do pensamento sobre estratégia, e à MEMOTECA FINK por ter feito a gravação em CD-Rom.

RESUMO

Em setembro de 1997, parte de uma grande empresa brasileira de geração de energia elétrica e uma outra de engenharia de projetos e construção de usinas termonucleares, se uniram para formar uma grande organização nesta área de negócios, em decorrência do programa de desestatização do governo brasileiro. Esta nova empresa necessitou definir novos rumos e ao mesmo tempo integrar as duas equipes. Decidiu elaborar seu Planejamento Estratégico em apenas dois meses, ocupando o menor tempo possível de seus gerentes, envolvidos em uma intensa programação de trabalho. O sucesso do planejamento esteve diretamente proporcional à participação e comprometimento do corpo gerencial na sua elaboração e implementação. O desafio foi grande. Foram utilizadas as técnicas do **Pensamento Criativo** ou **Divergente** e do **Pensamento Convergente**, o que possibilitou um ganho fabuloso de tempo e o trabalho pode ser realizado no prazo previsto. Pesquisados um ano após a implementação do Plano, os gerentes continuavam comprometidos com a parte corporativa do Planejamento Estratégico. A taxa de comprometimento ultrapassou 90%.

ABSTRACT

In September 1997, part of a large subsidiary on power generation formed a joint venture with another company on projects engineering and construction of thermonuclear plants, in order to create a major organization on this field, due to the brazilian government privatization program. This new organization needed to define it's new objectives and at the same time to integrate the staff. In order to do so, it was decided to make its Strategic Planning, to be accomplished in two months, and diverting its management the minimum as possible as they were already overworked. The success of this Plan depended on the participation and interest of the management personnel regarding its organization and implementation. It was a serious challenge. The techniques used were **Creative** or **Divergent Thinking** and **Convergent Thinking**, which allowed a fabulous gain in time, and the Plan came to completion within the time limit. A research made one year later showed that the managers were still highly engaged with the corporate part of the Strategic Planning. The rate of commitment exceeded 90%.

SUMÁRIO

1.	CAPÍTULO I INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA TEÓRICA	1
2.	CAPÍTULO II A CRIATIVIDADE METODOLÓGICA	24
3.	CAPÍTULO III A CRIATIVIDADE EXPRESSIVA: TRABALHAR A LINGUAGEM TOTAL	41
4.	CAPÍTULO IV A CRIATIVIDADE PLANIFICADA E ORGANIZADA NO CONTEXTO CORRESPONDENTE	48
5.	CAPÍTULO V PROJETO E PROGRAMAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA ÁREA DE TRABALHO DA TESE	54
6.	CAPÍTULO VI APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO CRIATIVA DA PROGRAMAÇÃO	103
7.	CAPÍTULO VII CONCLUSÕES GERAIS, OBJETIVOS E	

SATISFAÇÃO OBTIDOS 120

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E
BIBLIOGRAFIA 125

ANEXO I
PLANO ESTRATÉGICO

ANEXO II
FORMULÁRIO PARA “PRINCÍPIOS E VALORES”

ANEXO III
ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DA TESE

ANEXO IV
MATERIAL UTILIZADO NA PESQUISA

ANEXO V
RELATÓRIO COMPLETO SOBRE A PESQUISA

ANEXO VI
ESCOLAS DE PENSAMENTO SOBRE ESTRATÉGIA

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA TEÓRICA

1.1 Porque pessoal

"A Criatividade é o maior capital dos países ricos. Eles vivem literalmente de ter idéias. Os Estados Unidos são a primeira potência do mundo não só porque detêm a maior força militar do planeta, mas porque geram todos os anos mais patentes industriais e direitos autorais do que o Japão e a Europa juntos". Esta é a abertura feita por Marco Antonio de Rezende para a tradução brasileira do livro organizado por Domenico de Masi¹(1998).

Pode-se dizer que o desejo pessoal de fazer uma tese trás consigo, no fundo, diversos outros desejos: o desejo de estar crescendo pessoal e profissionalmente; o desejo de estar se envolvendo com um novo conhecimento que é diferenciado em muitos lugares e, especialmente, no Brasil; e, principalmente para as pessoas de minha geração, um desejo político de melhorar as condições de meu país.

Há uma convicção desta realidade e que, se um dia o Brasil desejar, como povo e nação, estar em pé de igualdade com os mais desenvolvidos, não será copiando, mas sim suplantando-os.

O Brasil é a oitava economia do mundo e, no entanto, não tem um só centro de pesquisa e desenvolvimento sobre criatividade. Há muito ufanismo para dizer que nosso povo é muito criativo, mas desconhece-se completamente como a criatividade pode gerar resultados para a melhoria da vida deste povo.

Vive-se um estranho paradoxo, os ambientes de maior criatividade são:

- o futebol, o carnaval, e a música - onde o povo, e somente o povo, consegue extravasar sua capacidade criativa sem que os poderosos possam interferir na produção (embora sejam estes que se locupletam dos resultados financeiros); e

- a propaganda: que é considerada uma das melhores do mundo. Trata-se de uma área reservada à elite mas se presta a vender produtos que não foram desenvolvidos no país e alardear um padrão de vida que o povo jamais terá.

Criatividade vai além do conceito técnico que lhe é inerente, ela é também política. David de Prado Díezⁱⁱ (1997, A p.29) diz: "Pensar em liberdade, expandir a mente, agir democraticamente". Isto é fundamental para quem deseja ocupar espaços que hoje estão apenas reservados aos poderosos países do Primeiro Mundo.

J.P. Guilfordⁱⁱⁱ (1958, p. 220) escreveu "Um grande número de cursos estão sendo instituídos neste país com a intenção de desenvolver a criatividade ... (mas) nenhum sabe a esta altura quais são as maneiras mais efetivas de oferecer uma grande performance criativa" Nada mais parecido com o Brasil de hoje. Proliferam um número grande de cursos e de pessoas que pensam que resolvem questões de criatividade mas que no fundo não geram absolutamente nada de resultados. Usando as próprias palavras de Mel Rhodes^{iv} (1961, p. 217) "as palavras criativo e criatividade tem sido usadas e superusadas. Em muitas situações 'criativo' quer dizer ou implica nada mais do que liberdade emocional, relaxar tensões, desinibição, ou liberdade de censura".

Por quatro a cinco anos trabalhei para desenvolver e implantar um Centro de Pesquisa e Aplicação de Processos Criativos neste país. Foram muitas reuniões com centros educacionais do empresariado e com universidades. A impressão foi que as suas prioridades são para coisas que dão resultados pessoais mais imediatos, com os quais possam tirar partido político de uma sobrevivência mais prolongada. Coisas de longo-prazo causam bocejos, como se dizia por aqui no período da ditadura. A criação de nossa cultura, feita pelos nossos colonizadores, foi terrível: deve-se tirar o máximo possível em um tempo mínimo possível. Isto como filosofia do colonizador é compreensível, embora não aceitável. Agora, não somos mais colônia, temos que viver aqui até que tomemos outros rumos. Este é o nosso país.

Nesta luta inglória para ajudar este país cheguei a um ponto político que não me permitia visitar um país como os Estados Unidos, por exemplo. Acreditava que todos os nossos infortúnios eram decorrentes da postura desta potência, que um dia decidiu apoiar o obscurantismo de um regime ditatorial, com dinheiro, e especialistas em torturar meu povo. Minha consciência teve muita dificuldade de aceitar a viagem para aquele país. Mas um dia fui lá.

Apreendi que se este motivo fosse o critério para não visitar um país e conhecer o seu povo, com certeza não poderia ir a Portugal, Espanha, e França (para citar alguns exemplos). Estes países que colonizaram as Américas, nada mais fizeram do que saquear os bens e destruir os povos que encontraram. Entendi, que o caminho não era a distância e muito menos a alienação. O melhor caminho, com certeza, era conhecer seus povos, que muitas vezes não sabiam, não sabem e nem se interessam em saber o que os seus governos fazem com os países mais fracos.

O meu primeiro contato com o roteiro da Criatividade como formação foi em 1986. A partir daí realizei diversos cursos nesta área. No entanto, posso assegurar que a decisão de envolver-me definitivamente neste campo foi em 1992. Naquele ano recebi o convite para participar de um evento de uma semana, como assistente de uma professora americana, Joette Field, que acabou tornando-se minha mentora para assuntos de criatividade. Ao final do evento ela fez uma avaliação tão positiva da minha participação, que, naquele dia, descobri que queria seguir aquele caminho.

Ao decidir isto, não poderia sequer imaginar que um dia estaria apresentando uma tese na Universidade de Santiago de Compostela, cuja tradição vai além do descobrimento de meu país, e que se situa ao final do extenso caminho de São Tiago. Dizem que o universo conspira a favor quando se tem um objetivo, um propósito. Aqui está um exemplo. Isto aconteceu e está acontecendo como uma metáfora da mudança de vida.

Diversos cursos foram feitos ao longo dos anos. Muitos no Brasil e nos Estados Unidos, mais propriamente no Creative Problem Solving Institute, conhecido como CPSI. Ao terminar o curso desta instituição, verifiquei que era necessário fazer alguma coisa mais profunda e que esta seria suprida de uma forma melhor por um mestrado "strictu sensu". Contatei o MICAT que, embora seja a sigla de um curso de mestrado, transformou-se em um poderoso sinônimo de criatividade.

Depois de acumular mais de 3.000 horas, seja como aluno, professor, e consultor na área de Criatividade, posso dizer que, no Brasil, esta é uma marca muito importante. Poucas pessoas chegaram a isto. Creio que seja uma pessoa de sorte porque houve um envolvimento com pessoas das mais importantes nesta área do mundo inteiro.

Como disse antes, o universo continuou conspirando a favor. E todas as coisas aconteceram de forma a que pudesse fazer este curso na Espanha.

1.3 Meta e finalidade da tese.

Segundo Umberto Eco^v (1977, p. 6) existem 4 regras óbvias para a escolha de uma tese:

- O tema responde ao interesse do candidato;
- As fontes de consulta são acessíveis;
- As fontes de consulta são manejáveis (alcance cultural do candidato); e
- O quadro metodológico da pesquisa deve estar ao alcance da experiência do candidato.

Além destas regras, avaliei o material oferecido pelo MICAT e preparei um roteiro para verificar se a tese estava de encontro com todas as orientações recebidas.

A resposta a todos os dois foi sim. Portanto, o objetivo deste trabalho, desta tese é:

"O USO DE TÉCNICAS DO PENSAMENTO CRIATIVO FACILITA A PARTICIPAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DO CORPO GERENCIAL DE UMA EMPRESA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO."

Em 1997 havia trabalhado no Planejamento Estratégico de uma empresa de grande porte. Naquela ocasião havia levantado a tese de que usando as técnicas do Pensamento Criativo ou Divergente as condições desejadas pelo cliente seriam atendidas.

O próprio cliente teve dificuldade em acreditar que tais técnicas funcionariam, mas o trabalho foi considerado muito bom pela diretoria da empresa, pelo corpo gerencial, e pela pessoa que contratou os serviços. Houve uma grande **participação** na sua elaboração. A empresa passou a dispor de um produto considerado de grande importância por todos sistemas de avaliação de alta performance empresarial existentes hoje no mundo.

Contudo, era necessário fazer uma pesquisa para saber se realmente o resultado do trabalho realizado com o planejamento havia obtido **comprometimento** por parte do corpo gerencial. No Brasil é muito comum fazer-se um Planejamento Estratégico e ele ficar guardado sem que ninguém se envolva. Foi, então, realizado no final de 1998 o segundo ciclo do Plano Estratégico desta empresa. Foi feita uma pesquisa para saber o grau de **comprometimento** do corpo gerencial com o plano. Os resultados foram acima de 90%.

Ou seja, a tese de que o uso de técnicas do Pensamento Criativo (Processo) facilita a participação e o comprometimento do corpo gerencial (Pessoas) em uma empresa (Ambiente) com o Planejamento Estratégico (Produto) estava confirmada.

Assim, se considerarmos as quatro dimensões da criatividade: Pessoa, Processo, Ambiente e Produto. Este trabalho atingiu as quatro dimensões. Isto porque:

Pessoa: Desde o início dos trabalhos foram usadas as técnicas para que os líderes se envolvessem no plano. Durante os trabalhos teve-se o cuidado de estar sempre transmitindo aos participantes de que eles eram capazes de produzir com o seu potencial, e foram usadas técnicas para isto.

Processo: as técnicas do Pensamento Criativo estiveram presentes em todos as etapas do plano, facilitando muito a **participação**, o envolvimento, e a captação da potencialidade criativa das pessoas, e como resultado o **comprometimento**.

Ambiente: através de reuniões preparatórias, onde também foram usadas as técnicas acima, foram criadas as condições para que os participantes pudessem se sentir a vontade, e, então produzir o melhor de si.

Produto: trata-se de um produto inteiramente novo para esta empresa. Embora outras empresas utilizem o Planejamento Estratégico, cada versão é inteiramente única. Portanto, o produto deste empresa é especial e próprio. Intransferível. Inovador para ela.

Não há relatos nem histórico que sejam do meu conhecimento sobre o uso do Pensamento Criativo para a realização de trabalho desta natureza. Credita-se ao fato de conhecer a tecnologia voltada para o Pensamento Criativo e, principalmente, estar sintonizado com o estudo da criatividade através da realização do mestrado do MICAT, fez com que se tomasse este caminho. É importante dizer que isto facilitou muito, porque já havia participado de diversas elaborações de planejamentos no passado e nunca havia conseguido tamanho resultado. Assim, os resultados foram alcançados porque fui movido por um desafio, uma necessidade psicológica que é inerente à minha pessoa.

Este trabalho deve ser considerado não somente sobre o uso da criatividade como, também, um trabalho criativo, porque inovou na abordagem da solução de um problema, e produziu os resultados esperados pela comunidade.

M. Csikszentmihalyi^{vi} (1976, p.33) diz que existem três elementos ou nós que são centrais em qualquer consideração da criatividade: (a) talento individual ou a pessoa; (b) o domínio ou disciplina que o indivíduo está trabalhando; e (c) o campo circundante que faz julgamentos acerca da qualidade dos indivíduos e do produto.



Ao ser convidado para realizar este trabalho já era conhecido pela contratante que me deu ampla liberdade de trabalho. Já havia trabalhado por mais de 10 anos na área onde esta empresa atua - energia nuclear. A questão do domínio facilitava mais ainda porque tinha conhecimento tanto do processo quanto ao produto. Afinal, com uma boa bagagem na área de estudos da Criatividade e conhecedor e até diretor e presidente, no passado, da Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, estava dentro dos domínios onde poderia exercitar a competência. Finalmente, o corpo gerencial desta empresa respeita muito a capacidade profissional da pessoa que contratou os meus serviços.

Todos estes elementos ajudaram muito, e isto poderá ser verificado no andamento dos trabalhos.

1.4 Fundamentação essencial da criatividade: conceitos, princípios, modelos, teorias.

Existem dezenas de definições sobre criatividade. Tomando duas como exemplo, criadas em ambiente diferentes: a primeira é de John Kao^{vii} (1996, p. xvii) renomado professor da Universidade de Harvard:

- "Criatividade é o processo pelo qual idéias são geradas, desenvolvidas, e transformadas em valor".

Um pouco perto de onde está aquela universidade, a Creative Education Foundation, utilizando a definição de Stan Gyskiewicz^{viii} (1996, p. 7), do Center for Creative Leadership, da Universidade da Carolina do Norte, define:

- "Criatividade é uma novidade que é útil".

São escolas diferentes mas que produzem uma coisa muito em comum: a utilidade ou valor do resultado da criatividade. Talvez seja por isto que as escolas americanas tenham um apelo maior dentro do mundo empresarial. Nada mais é interessante para mundo dos negócios do que o útil e o valor.

Considerando estas definições pode-se dizer certos acontecimentos da História jamais seriam considerados criativos no momento de suas criações. E seriam simplesmente esquecidos. Veja-se, por exemplo, Van Gogh. Quanto tempo foi necessário para que sua mensagem fosse entendida? O mesmo aconteceu com Picasso. Sua arte levou anos para ser considerada como tal. Mantendo os exemplos dentro dos citados por Howard Garner (Einstein, Freud, Gandhi, Martha Graham, Picasso, Stravinsky e Eliot) vamos ver que tanto Einstein como Freud levaram muitos anos para terem o reconhecimento de seus trabalhos.

Gilfillan^{ix} (1961, p. 219), em seu livro "Sociology of Invention", disse que pesquisas efetuadas com invenções introduzidas entre 1888 e 1913, constatou que entre a idéia ser mencionada pela primeira vez e o registro da patente havia uma média de lapso de tempo de 226 anos. É evidente que isto mudou muito. Mas é muito comum ouvirmos dizer que entre para uma descoberta

científica se tornar um produto e estar à disposição da sociedade existe um lapso de 50 anos.

Voltando às definições acima, se mantivéssemos aqueles conceitos dificilmente uma idéia adiante do seu tempo seria escolhida em uma sessão de "tempestade de idéias" ou de qualquer outra técnica de Pensamento Criativo ou Divergente. Isto porque a idéia que poderia gerar um produto avançado dificilmente seria reconhecido imediatamente como útil.

Costumo dizer que definir Criatividade é como definir o Amor: quanto mais falamos, mais nos distanciamos de sua essência. Logo, criatividade, tal qual o amor, é para ser vivida.

Por isto, ao desenvolver o trabalho que levou a esta tese deu-se preferência ao termo Pensamento Criativo (ou Pensamento Divergente) porque ele personifica um processo pelo qual deve-se passar para obter resultados criativos. Utilizando ou não técnicas do Pensamento Criativo, vamos passar por um processo em que as idéias são geradas e, por um processo intuitivo ou indutivo, chegar-se-á a um resultado promissor.

O Pensamento Criativo aqui tem suas bases no trabalho do pesquisador J.P. Guilford^x (1975, p. 47) sobre Operações Intelectuais ou Operações do Intelecto. Ele considera que existem cinco operações básicas executadas pelo intelecto:

Cognição:

que trata de estruturar e codificar os conteúdos de cada informação;

Memória:

onde se guardam as informações;

Produção divergente:

que trata do uso das informações guardadas, procurando o máximo de respostas possível;

Produção Convergente:

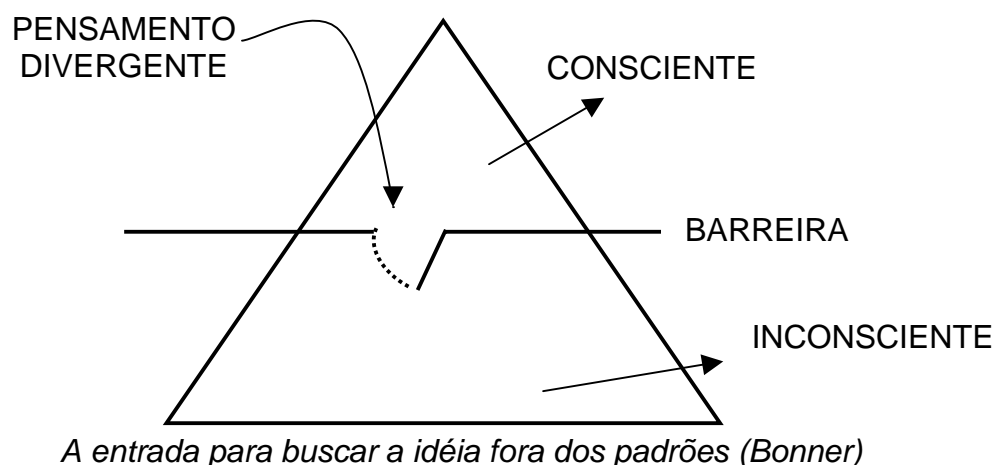
que trata, também, do uso das informações guardadas, porém com o foco em uma só resposta; e

Avaliação:

que é o julgamento da pertinência da informação. Se a informação que está sendo recebida ou produzida está atendendo critérios próprios.

O desenvolvimento das técnicas do Pensamento Criativo ou Divergente, quaisquer que sejam elas (Tempestade de Idéias, Mapa Mental, Analogias, etc), procuram tirar proveito da produção divergente.

Segundo Gordon Bonner, em aula proferida em Junho de 1990, no Creative Problem Solving Institute - CPSI, uma das funções do Pensamento Divergente é buscar no Inconsciente respostas completamente diferentes, ousadas, e sem lógica. O que não seria possível se fosse acessado somente o Consciente. Segundo ele há uma barreira entre o Inconsciente e o Consciente. Esta barreira é diretamente proporcional ao nível de estresse da pessoa. Todo o esforço das técnicas de Pensamento Criativo ou Divergente é no sentido de reduzir esta barreira e permitir o acesso ao Inconsciente, onde poderá ser encontrada uma idéia inteiramente fora dos padrões.



Alex Osborn propôs que para obtermos melhores resultados do Pensamento Criativo (Divergente) é necessário:

- Deferir o julgamento;
- Buscar pela quantidade de idéias;
- Procurar por idéias diferentes; e
- Combinar idéias.

Trazendo para o ambiente brasileiro estas informações sobre a produção divergente e o uso de técnicas para seu melhor aproveitamento, vamos ver que enfrentamos grandes dificuldades. A maior parte das atuais gerações passou 20 anos em processo ditatorial e os demais anos em sistemas políticos autocráticos (ex.: o paternalismo). Assim, é muito natural que as pessoas tenham muita dificuldade de se expressar democraticamente. Por outro lado, pelo mesmo motivo, têm uma grande vontade de expressarem, conforme já observou David de Prado Díez com relação a ação democrática da criatividade. Portanto, este paradoxo deve ser enfrentado através do uso de técnicas que pouco a pouco, vão criando confiança nos participantes até que eles sintam à vontade para se envolverem.

Evidentemente que o conhecimento dos bloqueios e barreiras ao Pensamento Criativo colaborará muito para que o facilitador desenvolva processos desbloqueantes com as equipes que está trabalhando. Isaksen e Treffinger^{xi} (1985, p. 29) cadastraram os seguintes bloqueios à criatividade:

A. BLOQUEIOS PESSOAIS

São os bloqueios que atuam na percepção e na emoção. Portanto, eles limitam a habilidade de se reconhecer e trabalhar com novos desafios. São eles:

Ausência de autoconfiança: a pessoa tende ao fracasso e evita arriscar. Torna-se apreensiva à crítica ou à observação.

Tendência ao conformismo: limita o acesso às áreas da imaginação. Esta situação inclina a pessoa a prejulgar do tipo "Isto nunca dará certo".

Necessidade de pensar o habitual ou familiar: o desejo pela segurança e pela ordem resulta na falta de habilidade de tolerar a ambigüidade. Ao mesmo tempo a pessoa tem medo do caos, da confusão.

Dormência emocional: as situações não despertam interesse. Não vê desafios. Reação em lugar de proação.

Saturação: é a tendência de se tornar excessivamente absorvido pela situação (ao contrário da incubação). Isto pode resultar em desfocar-se do "aqui e agora".

Entusiasmo excessivo: o momento está pedindo concentração, incubação e a pessoa já está querendo a solução.

Ausência de controle da imaginação (delírio): dificuldade de distinguir a realidade da fantasia.

B. BLOQUEIOS NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

São os bloqueios que lidam mais com as atividades cognitivas e do pensamento, e que dificultam alcançar soluções novas e úteis para o problema

Soluções preestabelecidas: a pessoa já tem a resposta pronta, ou pega a primeira que aparece. É intolerante com a complexidade.

Julgamento prematuro: é a barreira mais comum ao pensamento criativo. A pessoa gosta de trabalhar com o concreto, o prático e com a forma final, e critica ou censura qualquer idéia nova.

Hábito de adiar: a frase típica que ilustra este bloqueio é: "nós sempre fizemos assim".

Uso de abordagens pobres em solução de problemas: a pessoa trabalha com informações inadequadas, incorretas ou insuficientes. Usando uma incorreta definição do problema os resultados serão fracos.

Ausência de esforço disciplinado: falta de objetividade e efetividade. É entender que muitas coisas que acontecem no processo são divertidas mas não são feitas para divertir.

Comunicação fraca: usa-se uma linguagem inadequada. É fazer um discurso longo quando o momento está pedindo um desenho, um gráfico, ou rápidas palavras.

Rigidez: é a incapacidade de usar outras estratégias ou técnicas quando são necessárias. Exemplo disto é a superpreocupação com o orçamento.

C. BLOQUEIOS SITUACIONAIS

Estes bloqueios incluem os elementos do ambiente, da situação que está sendo vivida, nos seus aspectos sociológicos e culturais.

Crença de que a razão científica é uma panacéia: é a tendência de acreditar que a razão, a lógica, a utilidade dos números, o meio prático e a tradição são bons; sensibilidade, intuição, julgamento qualitativo, satisfação e mudança não são bons.

Resistências para novas idéias e mudanças: este bloqueio é observado na forma de crítica a qualquer nova idéia. Normalmente o crítico tem uma larga reserva de frases assassinas: "Isto nunca vai dar certo", "Esta idéia vai nos custar muito caro", " Nós nunca fizemos isto antes".

Isolamento: este bloqueio refere-se à departamentalização do pensamento, do tipo "Isto não é da minha conta", "Isto não é da sua conta".

Atitude negativa para com o pensamento criativo: a pessoa está sempre disponível para trabalhar mas nunca para observar novas alternativas, novas idéias, ver de outros ângulos.

Tomar decisões autocráticas: o uso excessivo de decisões de cima para baixo pode resultar em silenciar as atitudes questionadoras, e, com isto, as oportunidades para um produtivo pensamento criativo.

Especialistas: excesso de confiança e dependência em outras pessoas para resolver seus problemas.

Ênfase excessiva na competição ou cooperação: tanto a cooperação como a competição são importantes elementos para o funcionamento dos grupos. Mas o uso excessivo destes elementos fazem perder de vista o problema.

1.5 Fundamentação essencial sobre o tema/área de aplicação eleita: organização.

Trabalhando há mais de 30 anos em organizações empresariais era natural que a minha escolha recaísse sobre esta área. Ocupei diversas posições de gerente e de superintendente em várias empresas. Uma característica sempre foi forte em todas estas experiências: a de ser um gerente que fazia as coisas acontecerem. Ou seja, um solucionador de problemas. Portanto, mesmo antes dos estudos mais aprofundados sobre o Pensamento Criativo, já me envolvia com este assunto. Talvez, por isso, fosse possível inferir que um caminho natural para o meu futuro profissional seria o campo da criatividade, que está muito próximo ao do solucionador de problemas.

Também foi natural neste trabalho que ele fosse uma aplicação em planejamento estratégico. Durante algum tempo fui o gerente da área de planejamento físico e financeiro de uma grande empresa. Isto deu a base necessária para que mais tarde viesse a se interessar pelo Planejamento Estratégico.

Empresas de grande porte adotam sistemas de planejamento físico-financeiro para a implantação de seus projetos industriais. Neste caso o planejamento físico trabalha com a programação das atividades que visam a execução do projeto de engenharia, da construção, da montagem industrial e do início de sua posta em marcha da unidade industrial. As atividades físicas, sejam elas medidas de homens-horas; de metros cúbicos de concreto; de metros lineares de estruturas metálicas; e de montagem de equipamentos destinados a produção; são organizadas ao longo do tempo para que o projeto seja administrado de forma a racionalizar e otimizar os meios de sua implantação.

Por sua vez o planejamento financeiro é a tradução em moeda corrente dos serviços que estão distribuídos no planejamento físico. Com isto, o proprietário do empreendimento poderá verificar a necessidade de aportar recursos financeiros, podendo organizá-los de tal forma que, ao longo do tempo, seu custo seja o menor possível.

Costuma-se dar o nome de programação a estas duas variáveis dependentes, visto que ao longo do tempo poderão ser feitas alterações de forma, que o programa de trabalho seja compatível com o tempo e os recursos necessários.

Existem outros casos de planejamento físico e financeiro que é o planejamento da produção de uma indústria. Neste caso, a unidade industrial prepara seu programa de produção baseada na programação de vendas e distribui os insumos de tal forma que ao final de determinados períodos ela tenha os produtos que foram ou serão vendidos.

Outro caso, também, é o de um centro de pesquisa que deseja trabalhar em uma investigação sobre um determinado tema. É evidente que não se está falando de pesquisa básica, e sim aplicada. A organização irá distribuir seus pesquisadores de acordo com os recursos financeiros disponíveis e fará o controle para acompanhar os resultados.

Em todos estes exemplos, tão importante quanto programar é o controle das atividades. Sem o controle não se sabe que resultados serão conseguidos e em que tempo.

Voltando ao meu relacionamento com o planejamento estratégico, o meu envolvimento foi de tal forma que acabei sendo diretor e presidente da Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, associação que congregou durante muitos anos os principais especialistas naquela área no Brasil.

A atuação à frente desta sociedade foi muito efetiva, de forma que durante o meu período de gestão houve a maior envolvimento técnico desta sociedade com os seus associados.

A Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial - SPE, foi durante muitos anos o ambiente e o local de encontro dos mais importantes especialistas em planejamento estratégico e desenvolvimento de estratégias do país. Sempre fui um associado atuante e durante o período de 1991 a 1995 participei como diretor e presidente desta sociedade. Neste período foram realizados diversos eventos (seminário, encontros, congressos) com profissionais especialistas em cenários prospectivos e consultores em avaliação do desempenho macro econômico, estrategistas e planejadores de uma forma geral.

Especialistas vindos dos Estados Unidos, do Japão e da Alemanha, assim como Ministros de Estados puderam discutir condições de melhoria para economias emergentes como a brasileira. Foram dadas ênfases especiais nas discussões sobre a melhoria das empresas através de especialistas na área de qualidade, e, também, foi feita uma ampla discussão sobre o trabalho do especialista Alvin Toffler, no qual informava, em 1992, que grandes contingentes de trabalhadores estariam fora do mercado de trabalho em muitos lugares do mundo (embora sua ênfase naquela época fosse os Estados Unidos da América e a Europa), porque o conhecimento deles não estava atualizado para as novas necessidades do mercado de trabalho. Isto colocado dentro de uma sociedade como a brasileira, revestia-se de grande preocupação, porque o padrão educacional brasileiro é muito baixo.

Por outro lado, como Presidente desta entidade, fui convidado pelo Governo americano para fazer uma série de visitas a empresas com práticas de alta performance e universidades americanas com o objetivo de capacitar-me no campo da gestão empresarial. As empresas visitadas foram singulares e especiais, cada uma em seu campo de atuação. O material que recebi de diversas organizações (foram 46 reuniões no total) facilitou-me desenvolver tópicos de excelência para um "MBA - Master Business Administration" (tradução livre: Mestrado para Administração de Negócios) para as empresas do setor elétrico brasileiro. Este curso foi revisto neste ano e sua característica básica é preparar pessoas para aproveitar oportunidades de negócios para a empresa.

Assim, ao ler os aspectos-chaves do trabalho que chegou a esta tese, deve-se dizer que, por formação e conhecimento, todos estavam em meu domínio, pois conhecia bem o campo da Criatividade, muito bem o campo do Planejamento Estratégico, e já havia trabalhado durante bastante tempo em empresa da área de energia nuclear. O complemento que ainda não foi explicitado é que para desenvolver um trabalho destes é importante ter um bom conhecimento e experiência de facilitação em Criatividade. Este conhecimento foi adquirido em sessões que fui assistente de facilitadores em cursos promovidos pela Creative Education Foundation, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, e um curso de dois anos que fiz sobre psicodrama pedagógico e organizacional.

Aqui cabe um parêntesis. No Brasil não existem cursos sobre facilitação para grupos de criatividade. Através de um levantamento verifiquei que o que mais se aproxima da facilitação é o psicodrama pedagógico e organizacional. Trata-se de um curso feito para pessoas que não são especialistas da área mental, e cujo objetivo é mais voltado para trabalhar situações em que grupos se organizam para produzir um trabalho em empresas e organizações.

O psicodrama é uma técnica de tratamento psicológico desenvolvida pelo austríaco Jacob Moreno. Difere das outras técnicas porque se baseia

principalmente na ação. Ou seja, o tratamento é feito de acordo com os atos que o paciente apresenta durante as sessões de tratamento, simulando situações reais de sua vida, para a busca de soluções. Nos últimos anos, esta técnica foi adaptada para uso em outros ambientes que não o terapêutico. Por exemplo, o psicodrama pedagógico e organizacional visa a utilização destas técnicas para melhor condução de trabalhos em equipes dentro nas organizações. Não deve ser confundido com o terapêutico porque seu objetivo não é tratar a saúde psicológica das pessoas nas empresas, mas tomar emprestado técnicas poderosas que ajudem a entender o funcionamento de equipes e trabalhá-las de forma mais que tenham melhores e mais significativos resultados.

Um dos interessantes aspectos da técnica do psicodrama é que o seu ambiente de trabalho é muito parecido com o ambiente de uma reunião para geração de idéias. Por exemplo:

Em um grupo de terapia em psicodrama temos o Diretor que é responsável pelo processo e não pelo conteúdo. Nas sessões de geração de idéias temos o Facilitador que é responsável pelo processo e, também, não pelo conteúdo. Na terapia temos o Paciente, que procura resolver seus problemas com conteúdos obtidos através de um processo; na sessão de geração de idéias temos o Cliente que age da mesma forma. Finalmente, temos em ambas situações as demais pessoas que funcionam como um Grupo de Apoio ou Suporte, que, no primeiro caso, ajuda o Paciente a encontrar saídas para o seu problemas, e, no segundo caso, ajuda o Cliente com novas idéias.

A partir de 1993 comecei a dar aulas, fazer oficinas e promover intervenções utilizando o processo criativo. Evidentemente, sempre crescendo e aumentando a disponibilidade de tempo para se envolver-me cada vez mais e aplicar em diferentes campos.

Em certo momento colaborei com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio a projetar o seu hoje premiado curso de Empreendedorismo, no qual fui professor por um ano. Este curso está ligado à área de Engenharia

e é voltado para preparar os estudantes para serem futuros empreendedores de empresas de base tecnológica. São 3 cadeiras ao longo de 5 anos, sendo que a primeira aborda a criatividade.

Melhor explicando: em 1996 colaborei com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, para projetar o seu curso de Empreendedorismo. Este curso recebeu em 1999 o primeiro prêmio sobre “Programas de Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior” oferecido pelo Instituto Euvaldo Lodi, pertencente à CNI - Confederação Nacional da Indústria. O curso foi considerado o melhor curso para empreendedores realizado por universidades no Brasil.

Este curso é ligado ao departamento de Engenharia da PUC-Rio e é voltado para preparar os estudantes para serem futuros empreendedores de empresas de base tecnológica. Durante um ano fui professor da parte de criatividade do curso.

Este curso foi desenvolvido porque a universidade havia constatado que ao longo dos anos ela estava preparando profissionais de engenharia para o mercado de trabalho, para serem empregados, e não para serem empreendedores ou criadores de novas empresas para o processo de crescimento econômico e empresarial. Assim, decidiu-se criar uma cadeira acadêmica de escolha eletiva, a ser oferecida a partir do ano de 1997. Esta cadeira se subdividiu em três disciplinas: a primeira, destinada a trabalhar a mudança do perfil do aluno, ajudando-o a criar e a mudar atitudes que sejam mais compatíveis com o empreendedor; a segunda, ensinando-o a desenvolver negócios a partir de trabalhos simulados; e, a terceira, voltada para a preparação final de um negócio através de um projeto.

Os alunos ao terminarem seus cursos poderão apresentar projetos de criação de empresas. Quando aprovado, o projeto ganha uma bolsa de ajuda para o seu desenvolvimento.

Como foi dito acima a cadeira de Empreendedorismo foi organizada em três disciplinas. A disciplina I, que é o caso deste relato, tem os seguintes objetivos:

- Instrumentalizar os alunos para que reconheçam as atuais mudanças e demandas do mercado de trabalho;
- Proporcionar vivências que viabilizem aos alunos o diagnóstico de seus limites e potenciais para a ação empreendedora;
- Capacitar os alunos a decidirem com autonomia, garantindo qualidade e efetividade de resultados;
- Incentivar a geração de idéias inovadoras através do desenvolvimento do potencial criativo; e
- Criar oportunidades para aquisição de habilidades, atitudes e comportamentos facilitadores da ação empreendedora.

Face aos meus avanços no campo da solução de problemas passei a ser considerado consultor de projetos especiais dentro na empresa que trabalho e nestes cinco anos tenho desenvolvido vários trabalhos de intervenção em áreas, alguns até relatados em miniprojetos apresentado durante o curso do MICAT, nos quais são utilizadas as técnicas de Pensamento Criativo ou Divergente.

1.6 A interação criatividade e área elegida: a criatividade para estimular a organização, a organização para estimular a criatividade.

Ainda não existem no Brasil levantamentos sobre o uso da criatividade nas organizações. Levantamentos que faço dentro de salas de aulas, seminários e oficinas, um dos quais foi relatado em um dos miniprojetos, consideram que as organizações de uma forma geral (sejam empresas, ou serviços públicos,

ou escolas, ou outra forma) não utilizam o potencial criativo de seus colaboradores, e, por isto, tem uma grande dificuldade de resolver problemas. Normalmente prevalece a cópia pura e simples de um procedimento que deu certo em outra organização.

Por outro lado, nestas pesquisas os empregados se vêem como pessoas muito criativas. Sem entrar no mérito qualitativo disto, que não é o caso desta tese, pode-se dizer que há uma perda muito grande de energia dentro das organizações com relação à criatividade. Pessoas individualmente muito criativas que, quando se juntam, passam a formar conjuntos pouco criativos. Evidentemente que não se pode generalizar, pois, como já foi dito anteriormente, conjuntos esportivos (futebol) e carnavalescos, e de marketing e propaganda, já se mostraram suficientemente criativos.

Relatos de grupos criativos feitos por Domenico de Masi^{xii} (1989, p. 20) demonstram que "... o que se destaca-se acima de qualquer outro aspecto é a proeminência do líder-fundador, capaz de uma dedicação quase heróica para com o objetivo". Transpondo isto para o âmbito das organizações comuns, verificamos que os resultados de qualquer intervenção no processo criativo necessitará de uma liderança firme e perseverante. No trabalho que ora está sendo apresentado, será visto que isto aconteceu, o que ajudou muito o seu resultado. A dimensão Ambiente, conforme define e destaca Mel Rhodes necessita que a principal liderança da organização se envolva e se comprometa de forma que os resultados possam ser alcançados.

Por outro lado, o facilitador do processo criativo tem que desmistificar a questão da criatividade. As pessoas que fazem parte do grupo que está trabalhando precisam ficar a vontade, relaxar e entender o que é criativo para eles. Neste particular o posicionamento de Arthur VanGundy^{xiii} (1984, p. 6) parece ser o mais adequado: "Produtos criativos não precisam ser novos para o mundo; eles necessitam somente ser novos para seu próprio mundo de percepção. Se você criou uma coisa, então isto é criativo. Grupo criativo é similar a isto. O que é criado pelo grupo e é novo para ele, isto é criativo".

Portanto, para o trabalho que será descrito e detalhado melhor no Capítulo V, era fundamental ter a disposição um conjunto de técnicas e estratégias (solução de problemas) que:

- Motivasse o principal líder da empresa, no caso o presidente, a participar do processo como o seu maior interessado;
- Atraísse os gerentes que são líderes na empresa para a importância do projeto para o futuro da mesma;
- Permitisse a **participação** do maior número possível de gerentes, motivando-os para que consultassem, também, os seus gerenciados;
- Promovesse o **comprometimento** dos gerentes e diretores com o trabalho, de forma a facilitar a sua existência na empresa;
- Facilitasse o contato, seja físico ou verbal, entre os participantes;
- Demonstrasse claramente que haviam objetivos definidos em cada etapa do processo;
- Desse segurança na continuidade dos trabalhos, depois da participação do consultor;
- Permitisse que avaliações fossem feitas ao longo do trabalho, possibilitando correções de rumo, caso fosse necessário;
- Fosse passível de um levantamento futuro no qual pudesse ser verificado o grau de comprometimento ocorrido entre os participantes, e, portanto, se a tese estava confirmada.

1.7 Conclusões

O processo de elaboração de uma tese que sai do ambiente teórico e vai para o ambiente da prática, deve avaliar claramente os seus resultados entre as pessoas afetadas pelo trabalho.

Os resultados dos trabalhos ficam diretamente ligados à capacidade do líder empresarial reconhecer que ele tem que comandar as pessoas na direção dos resultados desejados.

A questão do uso da Criatividade na empresas não é de ordem técnica com relação ao conhecimento das técnicas, é de ordem cultural. A empresa precisa estabelecer um cultura que seja voltada para o uso da criatividade.

O facilitador tem o seu trabalho apoiado na medida que é respeitado pelos gerentes, a partir da demonstração do seu conhecimento sobre processos de intervenção em criatividade e planejamento estratégico, e do linguajar da área de atuação da empresa.

CAPÍTULO II

A CRIATIVIDADE METODOLÓGICA

2.1 Tipos de processos/estratégias criativas

Para o desenvolvimento metodológico foram consideradas as quatro dimensões da criatividade: Pessoa, Processo, Ambiente e Produto, da seguinte forma:

Quanto à Pessoa:

Foram levantadas as expectativas da pessoa que estava contratando os serviços (que era a Superintendente de Planejamento); juntamente com ela foram feitos levantamentos a respeito de como as lideranças da empresa deveriam ser convencidas da validade de se realizar um planejamento estratégico. Também foi feita uma ampla avaliação sobre a necessidade da participação do principal líder da empresa, o presidente, e qual o papel que ele deveria desempenhar. Para cada segmento foram traçadas linhas de ação, usando o Pensamento Criativo, para obter os resultados desejados.

Também foi colocado à disposição do facilitador um pequeno grupo de pessoas, 3 auxiliares, para cuidar de toda infra-estrutura. A função destas pessoas era dispor material para o trabalho e tornar mais ágil os procedimentos de informações e verificações.

Quanto ao Processo:

Procurei estudar quais as técnicas que melhor se adequariam junto às pessoas que jamais haviam trabalhado em situação semelhante àquela. É fundamental ser dito aqui (embora haja um capítulo mais apropriado para apresentar cada etapa do trabalho) que as técnicas foram escolhidas em função, também, da necessidade da empresa ter, em um espaço bem curto de tempo, o produto deste trabalho. Por estarem trabalhando intensamente, esta intervenção deveria ocupar o menor tempo possível dos gerentes da empresa. Assim, as técnicas tiveram que ser leves quanto a sua aplicação para não criar mais resistências, e rápidas o suficiente para obter resultados em espaço curto de tempo.

Quanto ao Ambiente:

O fato desta empresa haver sido criada a partir de duas antigas empresas, com suas próprias culturas, a resistência a um trabalho com técnicas de

criatividade poderia ser muito grande (vide bloqueios à criatividade no item 1.4). Por outro lado, a mesma coisa que poderia produzir resistência também poderia atuar a favor. É aquela velha história conhecida em planejamento estratégico em que uma Ameaça pode ser uma Oportunidade, e uma Oportunidade pode ser uma Ameaça. Muitos livros abordam o ideograma chinês que expressa crise e ao mesmo tempo oportunidade. Assim, caberia ao facilitador tirar o maior proveito desta situação, tornando-a favorável ao trabalho.

Outro aspecto específico era a questão do nível dos profissionais desta organização. No nível gerencial, a maioria deles já fizera seu mestrado, especializaram-se em campos muito sofisticados da engenharia aplicada à energia nuclear. Fizeram estágios de 2 anos ou mais na Alemanha, que tem a mesma família de usinas nucleares também usadas na França e na Espanha, e são pessoas que estão viajando sempre para outros países. Participam de reuniões da Agência Internacional de Energia Atômica, com sede em Viena. Trata-se de um nível de profissional bem informado em seu domínio, e objetivo.

Há neste conjunto de gerentes um grupo de profissionais que tem a mesma conduta, entretanto, relacionada aos Estados Unidos, porque a primeira usina nuclear desta empresa é de origem americana. Portanto, é neste ambiente exigente que foi feito este trabalho. A grande vantagem a favor da sua realização é que eles estavam acabando de se juntar, carregando muitas idiossincrasias, e ao mesmo tempo necessitando de direção.

Quanto ao Produto:

Os produtos ou resultados de cada reunião e cada etapa deveriam ser significativos o suficiente para manter o corpo gerencial motivado a continuar sua participação. Qualquer erro, falha ou desvio poderia aumentar a resistência à sua continuidade. Portanto, ao seu final, todos os resultados de cada etapa deveriam compor um produto coerente e significativo para todos. O resultado deveria orgulhar toda a equipe, teria que fazer parte deles, ou seja, obtendo o seu comprometimento.

Em um trabalho em que se espera tantos resultados em um curto espaço de tempo, os riscos são elevados e ao mesmo tempo desafiantes. E é deste conjunto que nasce a tese. Como poderiam ser atendidas as condições de que o trabalho fosse rápido? com bastante **participação** do corpo gerencial? e que seus resultados fossem importantes para empresa (leia-se aqui, **comprometimento**)? Seriam as regras tradicionais de elaboração de um planejamento estratégico suficientes para realizar este trabalho? Com certeza, não!

Assim, cabia ao facilitador buscar meios para resolver estes problemas. De fato, experiências anteriores, fazendo planejamentos dentro de padrões tradicionais, evidentemente colaboraram muito para a definição do caminho a seguir. Embora tais planejamentos possam parecer interessantes, a maior parte deles terminam dentro de uma gaveta de diretor. Isto já aconteceu com o facilitador, com diversas outros grandes consultores, inclusive empresas internacionais especializadas nesta área. O planejamento estratégico foi em épocas passadas um desaguadouro de ilusões perdidas. E isto somente contribuiu para desqualificar esta ferramenta muito importante para as empresas. Somente nestas duas últimas décadas é que o planejamento estratégico voltou a ser uma ferramenta de uso constante por empresas avançadas (vide item 5.1.1 sobre o contexto do Planejamento Estratégico) em todo o mundo, porque elas viram o exemplo japonês de qualidade total, e verificaram que, naquele país, esta ferramenta era levada a sério.

O facilitador já havia participado de algumas intervenções menores sobre planejamento estratégico em departamentos de sua empresa utilizando técnicas do Pensamento Criativo ou Divergente. Portanto, valia a pena correr este risco, porque já havia verificado que a participação neste tipo de trabalho, com uso destas técnicas, aumenta consideravelmente a produção e o tempo de execução cai consideravelmente. O que resulta em produtividade. A questão que ficaria para ser respondida é quanto ao comprometimento. Como obter o comprometimento?

O comprometimento é um processo delicado em empresas governamentais no Brasil. Isto porque não há um dono muito claro ou um representante do dono que cobre resultados. Portanto, o comprometimento é uma coisa muito fluida e solta nas empresas.

Era fundamental que fosse sentido por todos os participantes que o líder principal e os demais líderes estavam empenhados no sucesso do trabalho. Isto fez com que fossem traçadas estratégias de convencimento para que os líderes se envolvessem. Um fator que ajuda o comprometimento é quando as pessoas sentem que, ao participar, são ouvidas e consideradas no processo da execução do trabalho. Creio que esta é uma das melhores maneiras do profissional se sentir parte de um todo.

Ao pensar, portanto, em comprometimento, tinha-se claramente que uma das metas do trabalho não era somente chegar ao produto chamado planejamento estratégico. Era, também, que os participantes se vissem como parte dos resultados do trabalho.

Sintetizando o que já foi dito em termos de expectativas, o trabalho deveria:

- ser feito em curto espaço de tempo, dois meses;
- ocupar o mínimo de tempo das pessoas, porque elas estavam envolvidas em atividades que estavam consumindo muito tempo;
- produzir a integração das pessoas que vieram de duas empresas que acabaram e formaram uma empresa nova;
- ter uma ampla **participação** dos gerentes;
- obter o **comprometimento** dos gerentes; e
- ser um produto para guiar os próximos anos da organização.

Sintetizando as estratégias:

- o líder maior da organização, o presidente, deveria ser a pessoa mais envolvida e interessada no trabalho e tinha que demonstrar isto;
- os líderes gerenciais deveriam ser as pessoas envolvidas e participantes para, com o exemplo, levar os demais a se envolverem;
- as técnicas de elaboração do planejamento deveriam ser leves, expeditas, e ao mesmo tempo permitir profundidade no trabalho;
- o ambiente deveria facilitar os trabalhos para que todos se sentissem à vontade para realizá-los.

2.2 Métodos básicos

Para o desenvolvimento deste trabalho foram usadas técnicas usuais do Pensamento Criativo. Em alguns momentos foram adaptadas, isto porque as pessoas deste tipo de empresa normalmente são muito reticentes as técnicas verbais, preferem sempre mais as escritas. Minha experiência depois de vários seminários, cursos, oficinas, e intervenções, valeram muito para a realização deste trabalho. Sabia que embora estivesse fazendo um trabalho ousado em termos de processo, não poderia ser agressivo demais quanto ao que estava sendo permitido pelos participantes.

Assim, logo no início, quando ainda estava preparando o trabalho, na fase da proposta (como poderá ser visto mais tarde no capítulo V), comecei a pensar no conjunto de técnicas que deveria utilizar para obter resultados. Cabe, neste caso, ao facilitador selecionar um conjunto razoável de técnicas e aplicá-las de acordo com o momento, dentro de um contexto que crie integração e disposição para a realização das atividades.

Foram, então, selecionadas as seguintes técnicas e métodos:

1. Tempestade de Idéias; Tempestade de Idéias Escrita; e Tempestade de Idéias Inversa: São técnicas criadas por Alex Osborn, e adaptadas por Horst Geschka, e David de Prado Díez. São as técnicas mais universais do Pensamento Criativo e de uso corrente. Basicamente são utilizadas para geração de idéias, que a partir de algumas regras básicas tais como Deferimento do Julgamento, Tomar Carona, Buscar pelo Diferente, e Procurar Grande Quantidade de Idéias, procura chegar-se a uma idéia ou mais que possam resolver um problema de forma inovadora. Podem ser aplicadas de forma oral ou por escrito, tanto individualmente como em grupo de pessoas, e usadas qualquer processo inovador. É de fácil aplicação, necessitando que as pessoas se reunam em um local e sejam conduzidas por um facilitador. Estas pessoas geram idéias para a solução de um problema, ou para desenvolver uma novidade. Os participantes podem ou não estar envolvidos no desenvolvimento do projeto. Em muitos casos, as empresas usam pessoal não envolvido para que possa obter diversos tipos de idéias diferentes. O facilitador ao propor cada uma destas técnicas, deve levar em consideração o nível de relacionamento que os participantes tem entre si, e adaptar a técnica de forma a obter resultados de qualidade, seja usando o sistema oral ou escrito. Na cultura brasileira, embora pareça estranho, o sistema escrito é, na maior parte das vezes, o mais apropriado. Os grupos gerenciais são muito defensivos. Utilizando-se como parâmetro as 7 processos de inteligências de Howard Gardner^{xiv} (1995, p. 22), podemos dizer que esta técnica utiliza-se das inteligências Lingüísticas, Interpessoal e Intrapessoal.
2. Relaxação Criativa: permite, através do movimento corporal, que novos enfoques sejam criados. É evidente que aqui podemos fazer uma relação com as inteligências Corporal-Cinestésica e Intrapessoal de Gardner (op. cit.). As técnicas de relaxação também advém principalmente da filosofia Zen. Existem diversos autores que tem procurado trabalhar com esta linha, oferecendo abordagens bastante interessantes, alguns deles estão mencionados na Bibliografia ao fim desta tese. Cabe destacar o trabalho realizado por David de Prado Díez no curso de mestrado do MICAT a

respeito deste tema. Seu objetivo é oferecer aos participantes estados diferenciados de movimentação corporal, no qual pessoas que tenham facilidade de, através da relaxação do corpo, entrar em contato com a sua produção divergente, e tenham possibilidade de se expressar com a linguagem própria ou até mesmo verbal. Esta técnica hoje é utilizada na terapia psicológica, através das intervenções da Bioenergética. Deve-se, no entanto, ter muito cuidado na sua aplicação em grupo de empresas, visto que, por não gostarem de demonstrações físicas para os demais colegas, normalmente os participantes de um trabalho tendem a desqualificar este tipo de abordagem.

3. **Imagens e Analogias:** São técnicas que buscam, em ambientes diferentes daqueles em que a pessoa ou o grupo está trabalhando, informações ou estímulos que possam trazer idéias diferentes para a solução da questão. O processo do uso da analogia é muito antigo, tanto no Ocidente, que teve no grego Heráclito seu maior precursor, como no Oriente, que teve seu mestre em Confúcio. No mundo moderno o criador de técnicas nesta área mais conhecido é J. J. Gordon, que criou o método chamado Sinética (tradução livre de "Synectics"). Este método procura estabelecer uma série de fases nas quais vão sendo introduzidas situações familiares e não familiares para que os participantes possam fazer suas próprias analogias. Trata-se de uma técnica muito poderosa para criar produtos. Na maior parte das vezes são pessoas interessadas no próprio produto que participam da sua elaboração. Seu impacto é muito grande porque o resultado é bastante concreto. Usando o modelo de Gardner (op. cit.) podemos dizer que estão diretamente relacionadas com as inteligências Lógico-Matemática, Espacial e Interpessoal.

No trabalho realizado para esta empresa, não foi utilizada a técnica de Sinética como desenvolvida por Gordon. Foi utilizada a Sinética Visual, cujo o mestre é Horst Geschka, que junto com Imagens, facilita o processo de fazer relações forçadas para que se busque condições para desenvolver ou refinar idéias, as mais diferentes possíveis. Ou seja acessar o inconsciente para que ele forneça algo completamente estranho e

diferente. Nesta técnica as pessoas usam desenhos, pinturas, fotografias, imagens, paisagens para introduzir novas abordagens e fazer novas conexões ao Pensamento Criativo. Trata-se de uma técnica auxiliar, pois ela necessita que as idéias já tenha sido escolhidas para então trabalhá-las e melhorar.

4. Solução Criativa de Problemas (método Osborn/Parnes, ou MPIA, que é uma variação deste modelo): Este método foi desenvolvido por Alex Osborn e posteriormente melhorado por Sidney Parnes. É também conhecido como método da Escola de Buffalo. Se presta a solucionar problemas (entendido aqui como satisfazer desejos, realizar sonhos, resolver um problema específico) e trabalha com 6 fases: Identificação do Desejo, Meta ou Desafio; Levantamento de Dados; Clarificação do Problema; Geração de Idéias; Seleção e Refinamento das Soluções; e Plano de Ação. É reconhecido como um excelente método para trabalhar grupos focados e especialmente em Marketing. Sua característica de trabalho é que há um Cliente que o proprietário do problema ou do que se quer alcançar, um Facilitador, que é responsável pelo processo de aplicação do método, e um grupo de Apoio para ajudar nas etapas de divergência. Não há relatos conhecidos sobre desenvolvimento de equipamentos ou peças industriais com este método, no entanto ele se aplica a qualquer campo de atividade, principalmente Empresas, Educação e Artes.

Neste trabalho, relatado nesta tese, não houve momentos de aplicação da metodologia completa. Algumas vezes foram aproveitadas fases específicas do método, como por exemplo Levantamento de Dados, ou Plano de Ação, ou Clarificação do Problema. Com esta adaptação pode-se ganhar tempo e fazer com que o trabalho tivesse um resultado mais adequado às condições e necessidades do cliente.

5. Pontos Altos (tradução livre de "Highlights"): Trata-se de uma técnica usada para os trabalhos de convergência durante os processos de Geração de Idéias. Foi dada conhecer por D. Treffinger e R. Firestien em 1983, mas

foi desenvolvida por uma empresa chamada Multiple Resource Associates – MRA. Trata-se de uma técnica simples que consiste em verificar inicialmente as mais importantes idéias ou sugestões, ou informações obtidas, formar grupos conexos com estas idéias e, se possível, rescrever novas sugestões ou idéias a partir de cada grupo formado. Ela facilita bastante o trabalho de convergência, pois, ao invés de se trabalhar com grandes quantidades de idéias, ela busca concentrar as atenções naquelas mais importantes. E tem a grande facilidade de se aplicar em qualquer processo de convergência e qualquer quantidade de participantes. Normalmente, as pessoas ao participarem de sessões em que usam esta técnica, sente-se bem com o processo de escolha das melhores idéias, o que elimina as possibilidades de conflitos.

6. PPC - Vantagens, Vantagens Potenciais e Constrangimentos ou Preocupações (tradução livre de Pluses, Potentials and Concerns): Trata-se de outra técnica desenvolvida pela empresa Multiple Resource Associates – MRA, baseada nos princípios de Aristóteles que sugeria que se verificasse os *menos* e os *mais* de qualquer idéia. Seu objetivo é prover uma abordagem estruturada de cada opção e avaliar suas forças e fraquezas, e, com isto, poder traçar estratégias de convencimento para as idéias selecionadas. Seu processo também é simples, pois toma-se uma idéia e analisa quais as vantagens que ela tem e quais as vantagens potenciais que ela poderá ter. Em seguida, verifica-se quais as dificuldades que a idéia tem, seus constrangimentos, e transforma cada um deles em um problema que deve ser submetido a uma Tempestade de Idéias para sua solução. Sua aplicação pode ser feita com o mesmo grupo que levantou as idéias. Trata-se de um processo no qual as pessoas se sentem bastante à vontade com sua aplicação. Não há nenhuma complexidade.
7. Facilitação: a tecnologia de facilitação utilizada foi inspirada no trabalho de Sidney Parnes, visto que a minha formação educacional como facilitador foi feita com discípulos deste professor. Durante os trabalhos o facilitador não se envolve com o conteúdo em nenhum momento. Somente faz perguntas que servem para verificar o estágio de convicção dos participantes. Sua

atividade durante os trabalhos é de conduzir somente o processo, e chegar aos resultados esperados. Dado que eu tinha muita experiência em trabalhos de planejamento estratégico, seria muito fácil o meu envolvimento com os conteúdos. No entanto, este envolvimento seria prejudicial porque levaria os participantes a chegarem a resultados esperados por mim e não por eles mesmo. Enfim, há um princípio ético na participação do facilitador. Se ele vier a se envolver com o conteúdo estará fatalmente manipulando as pessoas para o resultado que ele quer.

Regras básicas, segundo Sidney Parnes^{xv} (1985, p. 7), para a atuação de um facilitador:

- Estabelecer um ambiente físico com recursos adequados para que os trabalhos se desenvolvam de forma fácil;
- Manter uma atitude, seja na postura física, nas expressões faciais ou no movimento corporal, e de verbalização que estimulem os participantes a se envolverem e sintam um ambiente aberto aos seus pensamentos;
- Demonstrar um bom domínio sobre o processo de trabalho, pelo qual as atividades deverão transcorrer;
- Verificar se todos os participantes estão tendo as mesmas oportunidades de contribuir nos trabalhos e se estão fazendo-o;
- Dar relevância ao objetivo que se quer atingir, mantendo os participantes focados nas questões relativas ao mesmo;
- Ser genuíno. Não pretender e nem hesitar em falar aos participantes sobre o que não sabe ou não conhece, sobre o que não está claro ou certo;
- Movimentar os participantes pelo ambiente de vez em quando;

- Encorajar o uso de outras formas de pensar para que os participantes possam tirar melhor proveito de suas potencialidades;
- Não dizer coisas negativas. Transformar o negativo em positivo;
- Verificar se todas as idéias estão sendo anotadas e consideradas;
- Manter um bom ritmo de trabalho, equilibrando as atividades dentro do tempo disponível;
- Entender que as pessoas são diferentes e, por isso, necessitam diferentes técnicas de abordagem para uma mesma situação; e
- Ter à sua disposição um conjunto de técnicas e métodos.

Segundo Parnes^{xvi} (op. cit.) "Você é um artista criativo quando está facilitando".

2.3 Aplicação de cada método na área/tema eleito

Para entendimento de como foi realizado o Planejamento Estratégico e a sua avaliação, a seguir estão as atividades que foram realizadas para a sua execução:

- 1 A empresa Eletronuclear, através da sua Superintendente de Planejamento, consulta a empresa Eletrobrás (que é a sua proprietária), se eu poderia fazer o Planejamento Estratégico para ela;
- 2 A pessoa indicada visita a Eletronuclear por duas vezes para levantar informações sobre as expectativas desta empresa;

- 3 Chega-se a conclusão de que a melhor sugestão é fazer um planejamento estratégico dentro de um padrão moderno que considera uma poderosa parte corporativa: definindo o caráter da empresa através da elaboração dos seus Princípios e Valores; conhecendo o seu Quadrado Estratégico; definindo a liderança com a Visão, Missão e Objetivos Estratégicos; e, finalmente, estruturando como os objetivos serão alcançados desenvolvendo as Estratégias;
- 4 Foi preparada a proposta técnica onde foram consideradas todas as variáveis do problema. É aqui que nasce a tese. Esta proposta foi apresentada e aceita pela Eletronuclear. Durante uma semana, o consultor do projeto, que é o facilitador, analisou e detalhou a forma que o trabalho poderia ser realizado. Já nesta fase foi utilizada a técnica de Tempestade de Idéias para levantar quais as possibilidades que haviam. Foram utilizadas folhas de flip-chart, onde foram colocadas aleatoriamente adesivos do tipo Post-it, com as idéias que foram aparecendo. Depois, para cada situação foram selecionadas as mais indicadas usando-se os "Pontos Altos";
- 5 Foram preparadas e realizadas reuniões para convencimento da participação dos líderes e, para realmente desenvolver os trabalhos. A participação dos líderes era condição "sine qua non" para levar o trabalho a frente. O contrário impossibilitava-o totalmente. O convencimento do presidente da empresa não foi difícil, porque ele já estava compreendendo a importância de se ter este trabalho. A primeira reunião com os gerentes-líderes ocorreu na cidade do Rio de Janeiro. Havia muito ceticismo por parte deles ao iniciar a reunião. Entretanto, ao ser explicado como poderíamos fazer, se sentiram melhor, e durante mais de uma hora foi feito um levantamento, usando Tempestade de Idéias, sobre o que poderia dificultar ou facilitar os trabalhos. Posteriormente foi feita a convergência e cada gerente ficou com uma atividade de convencimento para que os demais gerentes viessem a participar. Foi feita uma reunião, também, em outra cidade, Angra dos Reis, onde ficam as unidades industriais da empresa. Esta reunião foi excelente, além de termos várias soluções para

os problemas apresentados eles estavam muito preocupados com a questão da integração;

- 6 Em seguida foram realizadas reuniões com todo o grupo gerencial (aproximadamente 110 pessoas) nas duas cidades, onde há atividades da empresa, para explicar a metodologia que seria usada para realizar o planejamento estratégico. Houve uma reunião no Rio de Janeiro e outra em Angra dos Reis. A primeira reunião, com a participação do presidente foi muito formal e foram feitas poucas perguntas. Não houve uma boa interação com os participantes, ficando toda a apresentação um pouco fria. Isto ensinou que a reunião seguinte não poderia ser da mesma forma. Foi feita uma avaliação e verificou-se o que deveria ser modificado para a reunião seguinte. A segunda reunião teve a presença e abertura feita pelo presidente, mas num clima mais informal. Durante a reunião procurou-se levantar as dúvidas, as possibilidades de fracasso do trabalho. Foi feita uma Tempestade de Idéias Inversa, na qual os participantes tiveram que dizer de que forma aquela etapa poderia fracassar. Havia uma expectativa muito grande de que este trabalho também servisse para integrar as pessoas das duas cidades e das duas empresas. Assim, nesta reunião, uma das idéias foi abraçada pelo grupo, que foi fazer a atividade do Quadrado Estratégico toda na unidade industrial e não separadamente como estava sendo prevista;

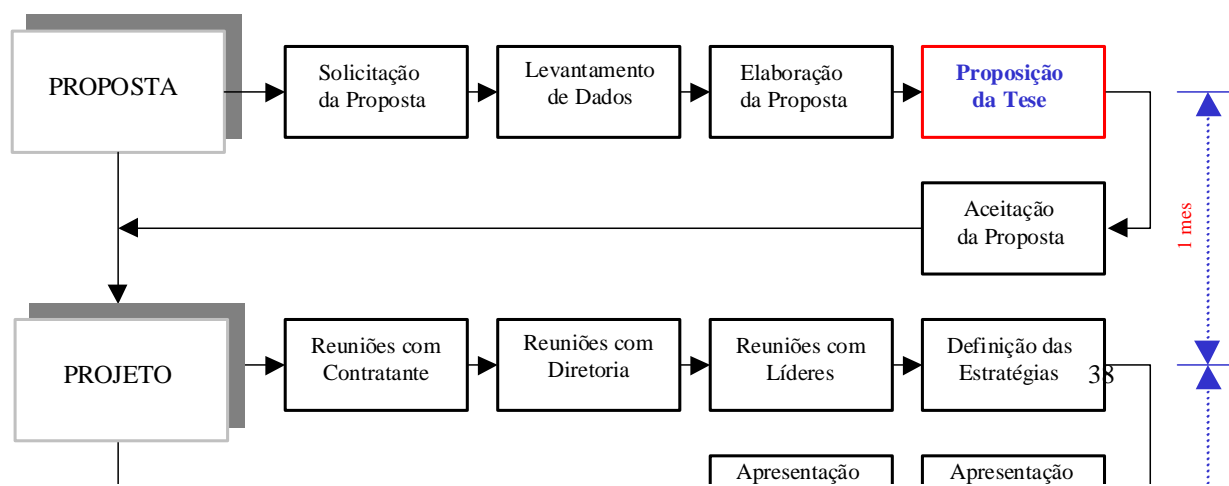
- 7 O início dos trabalhos deu-se com a realização da etapa de elaboração dos Princípios e Valores. Foram remetidos formulários para os gerentes informando a importância da sua participação e que procurassem a colaboração de seus subordinados. Foi pedido que fizessem um levantamento de várias sugestões, apresentando de forma convergente, cinco sugestões ao final. Este material foi recebido e separado de forma que, através do processo de convergência de "Pontos Altos" fossem escolhidas as que mais estavam aderentes ao trabalho;

- 8 Definição dos Princípios e Valores. Após o recebimento, foi feita a etapa de convergência, e, finalmente, entregue à diretoria para a convergência final. De quase 600 sugestões, a empresa chegou a 7 Princípios e Valores;
- 9 Realização da atividade chamada de Quadrado Estratégico, em que participaram quase todos os gerentes da empresa. Foi organizada uma reunião em que todos os gerentes foram convidados. Nesta reunião o facilitador usou Imagens e Tempestade de Idéias para chegar a conclusão de como organizar dezenas de pessoas, sem saber o número exato a "a priori". O local foi preparado, a equipe de apoio preparou um sistema de computador onde numa tela era apresentada cada etapa dos trabalhos e o que era esperado. Quando os gerentes tinham que se mover pela sala também contou-se com a ajuda do computador;
- 10 A diretoria recebeu o material do Quadrado Estratégico que, junto como Princípios e Valores, formavam os insumos para a elaboração da etapa seguinte, que é a definição de Visão, Missão e Objetivos Estratégicos. Durante esta etapa, os diretores foram instados a imaginar como gostariam que fosse esta empresa, usando imagens. Depois descreveram formando a Visão. A Missão foi debatida e escrita de uma forma mais fácil de ser entendida. Usualmente as empresas estatais tem as suas missões definidas por legislação específica, ou seja por uma lei ou decreto. A partir destes insumos ela desenvolveu os Objetivos Estratégicos;
- 11 Realizada a etapa anterior, todo o material foi divulgado entre os Superintendentes, que formam a primeira linha executiva da empresa depois dos Diretores. Caberia a eles a etapa de elaboração das Estratégias. Nesta etapa, todos os Superintendentes foram reunidos em um local onde deveriam avaliar os Objetivos Estratégicos e desenvolver Estratégias para alcançá-los. Foram usadas as técnicas de Levantamento de Dados, de Geração de Idéias (com o uso de Tempestade de Idéias Escrita), Seleção de Idéias e Plano de Ação, conjuntamente com o PPC;

12 Finalmente foi feita toda a divulgação do planejamento estratégico. Todos os empregados receberam material informativo a respeito; e

13 Um ano depois foi realizada uma avaliação a respeito do grau de conhecimento e comprometimento como o plano. Esta é a avaliação que confirma a tese levantada no início dos trabalhos.

A descrição mais detalhada está contida no Capítulo V. Abaixo vê-se um fluxograma que explica todas as etapas de trabalho e seu detalhamento:



Fluxograma das etapas e fases da realização dos trabalhos, inclusive tempo de execução

2.4 Conclusões

As técnicas de criatividade não devem somente ser usadas em processos de criação do produto, devem, também, ajudar em processos de elaboração de estratégias de convencimento de pessoas na participação e no comprometimento com o trabalho.

As pessoas se sentem parte do trabalho e ficam mais confiantes em seu resultado ao levar ao conhecimento de seus colegas o que pensam, compartilhando com vários deles suas idéias.

Um trabalho criativo específico deve ser feito junto com os líderes, para convencê-los de participar nas atividades, comprometendo-os com o resultado.

O facilitador deve ter amplo conhecimento das atividades que deverão ser realizadas. Deve, no entanto, conduzir somente o processo, evitando de participar do conteúdo.

A CRIATIVIDADE EXPRESSIVA: TRABALHAR A LINGUAGEM TOTAL

3.1 As linguagens e o desenvolvimento da criatividade

Nos últimos anos apareceram no Brasil diversos movimentos a respeito da criatividade. A maioria deles baseados em música, dança, movimento corporal e atividades lúdicas. Como já foi dito anteriormente, da mesma forma que aconteceu nos Estados Unidos no início da década de 60, estes trabalhos apenas servem para liberdade emocional, relaxamento das tensões, disinibição ou liberdade de censura. Ao mesmo tempo que isto tem ajudado diversas pessoas iniciarem uma experimentação, tem levado organizações a fecharem suas portas aos programas de criatividade, pois não ajudam a desenvolverem novos produtos, serviços ou processos. Não há uma mudança no Ambiente que facilite o apoio às idéias novas; não há discussão ou aprendizado de Processos, que facilitam a geração de idéias; e, no final de tudo e mais importante, não há compromisso com o desenvolvimento de Produtos (aqui entendido como idéias que podem solucionar problemas, desenvolver produtos, serviços ou modificar formas de trabalho). Com certeza, organizações que ainda não tem muita clareza de como chegar à modernidade, tem procurado enviar suas equipes para treinamento em criatividade. O resultado tem sido nulo, o que faz com que estas empresas criem resistências para os verdadeiros programas de criatividade em nosso país.

Isto não é um problema somente brasileiro. Tenho a impressão de que toda a vez que se fala em criatividade, pessoas de diversos países raciocinam como Descartes falava a respeito de bom senso: "bom senso é uma coisa que todo mundo julga que tem na medida certa." Portanto, o espaço para entrar com programas de criatividade está ainda muito pequeno.

Mas a criatividade é necessária, e cabe ao facilitador ter muito cuidado na introdução deste tema na empresa. Na maioria das vezes é melhor entrar falando de inovação, em fazer diferente, em usar os pensamentos divergente e convergente, em trabalhar com solução de problemas, etc. Uma entrada

mais humilde e passo a passo ajuda a implantação de programas nas empresas.

No caso que está sendo objeto desta tese, não foi diferente. A empresa em questão havia tido algumas experiências no passado que não indicavam a entrada de programas muito arrojados de criatividade. Por outro lado, por menos espaço que se tenha, o facilitador deve procurar algumas brechas, não para apresentar seu estoque ou repertório de técnicas, mas para aplicá-las no momento certo e na hora certa. Exercitar a criatividade em uma empresa não é utilizar-se de um palco tal qual um mágico.

Não se quebra paradigmas usando a agressividade como meio. Isto é coisa para as guerras, onde o ódio é a emoção e a regra da vez. Deve-se trabalhar com muito cuidado, prestando atenção no que as pessoas estão dispostas a enfrentar, e o que é possível aplicar. Há que se prestar atenção que neste trabalho as pessoas tem, na sua maioria, mais de 40 anos de idade, com muitas dificuldades de se mostrarem diante de seus colegas de trabalho. Com certeza tenderiam desqualificar o trabalho, e não chegariam aos resultados esperados.

Por isso, as técnicas aplicadas durante este trabalho foram devidamente estudadas para as pessoas desta empresa, cuja quantidade nas reuniões variavam torno de 90, ou 5, ou 30. A função do facilitador era colocá-los em situação qualificadora, ou seja, de bem-estar durante os trabalhos. É evidente que isto diminui o número de técnicas a serem aplicadas. Por exemplo, uma relaxação baseada em um rápido exercício lúdico que envolvia o movimento corporal em grupo, era possível. Como disse Françoise Mézière^{xvii} (1976, p. 133): "Nunca devemos dominar o corpo de outro, meus caros. Nosso único orgulho deveria ser o de libertá-lo". No entanto, um exercício baseado na filosofia Zen seria muito mais difícil.

Tudo foi feito para que, embora as opções fossem reduzidas, o foco fosse mantido em determinadas técnicas, facilitando enormemente o seu uso. Isto fez que, em pouco tempo, os gerentes se familiarizassem com elas e

imediatamente incorporassem aos seus trabalhos. Por exemplo, o uso do Pensamento Divergente com etiquetas adesivas (do tipo Post-it) passou a ser uma coisa conhecida e aceita dentro da empresa. Alguns gerentes passaram a olhar a esta técnica com mais respeito.

Por outro lado, quando foram chamados a fazer um exercício que consistia em preparar um anúncio de televisão, não se inibiram, porque já estavam com um bom nível de abertura para as técnicas, e o problema-desafio colocado foi muito interessante para eles.

Ao longo deste capítulo e do de número V, estas condições poderão ser verificadas.

3.2 As linguagens aplicadas

Este item informa os exercícios usados e em que linguagens estavam, porque foram usados, e que resultados obtiveram.

Por exemplo, o exercício do "Nó Górdio" foi introduzido no dia da reunião para o levantamento do Quadrado Estratégico. Trata-se de um exercício que tem as linguagens corporal, espacial, e verbal. Fazendo uma correlação com as 7 Inteligências de Gardner (op. cit.) temos as inteligências Corporal-Cinestésica, Espacial, Lingüística e Interpessoal. As pessoas estavam reunidas no saguão do hotel. Havia em torno de 90 pessoas e elas estavam em um ambiente que facilitava a relação de amizade. Porque foi feito este exercício? Primeiro, havia uma necessidade de integração das equipes de diversas áreas, de duas empresas, e de duas cidades. Era a primeira vez que aquele pessoal estava junto.

Quando foi feita a reunião de explicação das etapas do planejamento em Angra dos Reis, foi realizada uma Tempestade de Idéias ao Inverso, com o objetivo de destruir as possibilidades de integração das equipes. Uma das idéias que apareceram é que eles não deveriam comer (almoçar, jantar, etc) nenhuma

vez juntos. Invertendo a solução, a idéia deu margem a que fizessem um churrasco para todos os participantes no dia da chegada (anterior à reunião). Outra idéia sugerida foi que as mesas de trabalho tivessem somente pessoas das mesmas áreas. Ora, isto foi a base para trabalharmos uma distribuição mais aleatória.

Objetivos do exercício: ativar mais ainda a camaradagem; estabelecer vínculos mais profundos nas equipes que iriam trabalhar juntas; quebrar o paradigma de não tocar fisicamente um no outro; estabelecer mecanismo de prontidão; aprenderem a prestar atenção no outro (o exercício não pode ser feito sozinho, as pessoas tem se ajudar mutuamente); estabelecer o clima de equipe; aprender que para obter resultados em trabalhos rápidos é necessário planificar muito bem.

Cabe ao facilitador mostrar estas condições para os participantes logo após o final do exercício, para que eles possam utilizar este aprendizado durante as tarefas da etapa. Muitas vezes estas coisas não ficam muito bem conscientizadas, mas com certeza, estarão no inconsciente.

Exercício do anúncio na TV: é um exercício verbal, temporal, e espacial. Segundo o mesmo Gardner estariam sendo usadas as inteligências Lingüística e Espacial. Neste exercício procura-se dar um problema para o grupo e pedir que em dez minutos eles preparem um anúncio de televisão de 30 segundos, que vai ser veiculado no horário de grande audiência. Primeiro o desafio é o de colocar um tempo que tem que estar consoante ao que estão fazendo. Por exemplo, neste caso, foi pedido que fizessem um anúncio que informasse porque que a população deveria acreditar na energia nuclear.

Além da questão lúdica, este exercício permite que as pessoas trabalhem rapidamente para solucionar um problema, portanto, tornam-se mais objetivas. Elas tem que procurar pensar também como o outro lado da questão, no caso a população, pensa sobre o trabalho deles; tem que se organizar para fazer uma coisa em 30 segundos, porque senão são desclassificados; tem que procurar por idéias inovadoras porque estão competindo com vários outros

grupos; estabelece um espírito de time. Após o exercício o facilitador pode entrar com atividades que exigem mais rapidez de pensamento e solução, por exemplo uma Tempestade de Idéias, como foi o caso, e está relatado no capítulo V.

Imagens: este exercício é bastante adequado em situações que se tem que pensar o futuro, por exemplo. Quando temos que nos "mover para o futuro" para ver como deveria ser alguma coisa, ou para saber o que estaria acontecendo, temos que lidar muito com a imaginação, por conseguinte com a elaboração de imagens. Na metodologia de Gardner isto se refere às inteligências Espacial, Interpessoal e Intrapessoal. No caso desta tese o grupo de Diretores foi instado a pensar e imaginar como seria a empresa que eles queriam que fosse no futuro. A partir da criação de imagens futuras, e do que eles gostariam de que ela fosse, puderam descrever a Visão da empresa. Este é um mecanismo muito forte. A Visão da empresa é um atrator que puxa ela para o futuro, para o que ela deseja ser. Segundo Rupert Sheldrake^{xviii} "Será um *propulsor ou motivador*, ou será um *atrator*?" A Missão da empresa trata-se de um motivador.

Como resultado, pessoas não habituadas a este tipo de exercício, sentiram-se à vontade quando tiveram que descrever a Visão da empresa. Tal era a integração deles, que rapidamente chegou-se a um resultado.

Sinética visual: trata-se de um exercício simples, muito usado por Horst Geschka em seus trabalhos. Ele consiste em que as pessoas olhando fotos, gravuras ou coisas do ambiente circundante procurem fazer correlações com o problema ou com a geração de idéias que estão desenvolvendo. Trata-se das inteligências Espacial e Intrapessoal. Isto foi usado durante os trabalhos de Tempestades de Idéias.

Colocar-se no lugar do outro: também é um exercício de imaginação, semelhante ao anterior, a diferença é que ao invés de figuras, os participantes são instados a pensar como se fossem outras pessoas. Com isto podiam sentir e atuar com pontos de vistas diferentes e até antagônicos aos seus, o

que, com certeza, aumenta a qualidade da geração de idéias e do levantamento de dados.

Tempestades de Idéias em suas várias formas, tanto na escrita como na oral, são as técnicas mais utilizadas no mundo ocidental e de tremenda facilidade de uso em grupos, especialmente grupos grandes. Seu uso é muito necessário quando deseja-se obter um registro por escrito dos dados levantados ou das idéias geradas. Seu uso foi constante neste trabalho e, também, para escrever esta tese. Os resultados foram sempre reconhecidos e apreciados. Nos levantamentos mostrados no Capítulo V, será verificado a quantidade de idéias que foram levantadas.

3.3 Conclusões

O facilitador deve cuidar bastante para que o grupo que está sendo trabalhado sinta-se a vontade com as técnicas utilizadas. Experiências em pequena escala, com grupos menores, em escolas, oficinas ou intervenções, poderão ser úteis e ajudar bastante o facilitador selecionar as técnicas apropriadas para cada ambiente.

As técnicas e as metodologias devem servir às pessoas e aos resultados pretendidos, e não ao contrário, onde as pessoas ficam amarradas às técnicas e não evoluem no trabalho. Neste caso, acabam por desqualificar os trabalhos.

Conhecer bem as características dos grupos com quem estamos trabalhando é fundamental para obter resultados do que será aplicado. Neste caso, a maior parte dos participantes eram engenheiros de formação, com especializações voltadas para as atividades de uso da energia nuclear, e muito acostumados a trabalhar em sítios de construção e operação de usinas térmicas de energia elétrica, onde preponderam as características masculinas.

O facilitador deve estar disponível todo o tempo para os participantes para que eles possam solucionar dúvidas e buscar novas formas de atuar.

Não insistir com técnicas que poderão levar o trabalho à desqualificação, como por exemplo, colocar música e pedir o pessoal para dançar, quando estão com pouco tempo disponível, dentro de suas agendas. Isto leva as pessoas a considerar que estão numa atividade de perda de tempo. As técnicas devem mostrar que o trabalho está evoluindo e que os resultados serão concretos.

CAPÍTULO IV

A CRIATIVIDADE PLANIFICADA E ORGANIZADA NO CONTEXTO CORRESPONDENTE

4.1 Obstaculizadores ou bloqueadores e facilitadores socio-organizacionais da criatividade

Há aspectos objetivos e subjetivos neste trabalho que origina esta tese. Por exemplo, quando se fala de uma coisa que foi experimentada e ela deu certo ou não, há uma avaliação concreta da situação. Quando optamos por um caminho, um conjunto de técnicas e não outras, jamais vamos saber qual seria o resultado se usássemos as últimas. Não sabemos se o seu uso permitiria um trabalho melhor ou pior. Por isso, é possível que se tenha a tentação de dizer que se usasse outra técnica o resultado seria melhor. Mas nunca se saberá.

Um dos principais bloqueadores do trabalho é o próprio facilitador. Ele tem que ser uma pessoa aberta e que esteja disposta a experimentar diferentes tecnologias de abordagem. A maior parte dos trabalhos em planejamento estratégico que eu havia feito até 1992 eram muito lineares. Seguiam o roteiro típico da elaboração de uma comida trivial. Eram bem racionais. Com isto, a maioria das vezes foram planos interessantes que foram para a gaveta de alguém. No entanto, quando passei a utilizar as técnicas do Pensamento Criativo ou Divergente e Convergente, comecei a verificar que as pessoas se envolviam mais, e as avaliações consideravam que os participantes estavam mais satisfeitos. Com isto, houve uma evolução. Ao trabalhar neste projeto, algumas coisas já eram do meu domínio e, portanto, traziam a sensação de serem mais adequadas.

No caso deste trabalho pode-se dizer que algumas dicotomias geraram, ao mesmo tempo, bloqueios e aberturas para o seu desenvolvimento. Por exemplo, o fato da empresa estar se constituindo a partir de duas empresas antigas, era em princípio um bloqueio porque todos os empregados estavam envolvidos em suas próprias resistências (Quem iria mandar? Quanto vou

perder no meu salário? Que vantagens ou benefícios vou perder? Qual será o meu novo status?). Entrar com um trabalho de planejamento estratégico no qual se espera participação e envolvimento, seria uma tarefa quase impossível. Por outro lado, se estas pessoas estavam se sentindo em uma situação caótica, difícil, nada melhor que desenvolver um trabalho no qual eles pudessem conhecer quais os rumos da empresa. Tratava-se de aproveitar o que alavancava para vencer o que bloqueava. Algumas reuniões foram realizadas com os líderes para que eles mostrassem isto às suas equipes e aos demais empregados na empresa.

Outro bloqueio forte era o fato do trabalho ser desenvolvido numa empresa cuja a população maior e a cultura é formada pela mentalidade de engenheiros. Não que engenheiros não sejam criativos, pelo contrário, a maior parte das invenções do mundo foram realizadas por este tipo de profissional. É mais pelo fato de que, trabalhando com uma tecnologia de produção de energia que não tem mudanças significativas há décadas, para não dizer século, e, também, para projetos de longo prazo de maturação (5, 7 ou 10 anos), estas pessoas não são confrontadas no seu dia-a-dia com grandes necessidades de criatividade. Dificilmente entendem que criatividade pode ser aplicada em qualquer tipo de trabalho, inclusive a elaboração de um planejamento estratégico (ou seja na solução de um problema). Neste caso a estratégia foi de ganhar o interesse das pessoas passo-a-passo. Reuniões com os líderes, com diretores, e com outros grupos, até chegar nos grupos maiores. Mas sempre tirando proveito de uma determinada técnica para que eles percebessem que o seu funcionamento era viável. Por exemplo, os trabalhos que deveriam ser feitos, eram mostrados não através de transparências, ou folhas grandes escritas, ou mesmo por computador. Nada do antigo e nada do miraculoso computador. Foram apresentadas com todas as etapas, condições, prazos, resultados esperados, locais, e responsabilidades, através de papéis adesivos do tipo Post-it. Com isto, eles puderam ver a apresentação dentro da linguagem deles, que são as matrizes, e ao mesmo tempo sentir que podiam contribuir com a agregação de mais um adesivo, ou a mudança de um lugar para outro. De uma certa forma todos se sentiram conquistados por este processo.

Outro obstáculo grande neste tipo de trabalho e, talvez, o que mais contribui para o insucesso, é a falta de participação do presidente da empresa. Os empregados, por mais divergências que tenham com a empresa, se sentem órfãos quando o principal líder da empresa não se envolve com as questões estratégicas. Assim, verificar até onde o presidente está envolvido com o trabalho ou não, é fundamental para o seu sucesso empresarial. Quando ele está envolvido e liderando o trabalho, as coisas ficam mais fáceis porque os demais líderes se sentem seguros de cumprir seu papel pois encontrarão respaldo acima deles.

Um aspecto que facilita o trabalho é a confiança existente entre o facilitador e a pessoa ou equipe que o contrata. Havendo sempre clareza de propósitos e ausência de agendas ocultas, o relacionamento se enriquece e um lado passa a contribuir para o resultado do outro e vice-versa, criando uma sinergia de resultados.

Durante os trabalhos a manutenção dos prazos é fundamental principalmente quando é necessário que muitas pessoas participem. O tempo disponível é curto, e a massa de dados a serem processados é muito grande. Uma equipe de apoio para os trabalhos de infra-estrutura (arranjar locais, convocar pessoas, enviar informativos, preparar documentos, dispor material adequado para o pessoal, etc) é fundamental. Com isto, tanto o facilitador como a sua gerência contratante terão tempo disponível para trabalhar em aspectos fundamentais.

4.2 Como ser promotores da criatividade na área organizacional e conseguir aliados? Como tratar de ganhar os céticos e os opositores? Como concitar o entusiasmo? Como vencer as resistências à mudança?

Nas empresas que trabalham com tecnologias muito sensíveis ao ciclo de obsolescência (como a eletrônica) ou empresas que disputam o mercado acirradamente, tem pelo seu próprio meio cultural, uma necessidade muito

grande de estar inovando muito. Portanto, estas empresas estão de certa forma mais abertas a programas de criatividade.

De outro lado, encontramos empresas do tipo em que foi feito este trabalho. A tecnologia de obtenção do seu produto não muda há dezenas de anos (os princípios são os mesmos de quando começaram). Os projetos são de longo prazo de maturação, e a formação desejada para seus empregados é bastante direcionada e circunscrita. Por outro lado, junte-se a isto o fato de tratar-se de uma empresa que pertence ao Governo, portanto estatal, e que seu produto será vendido independentemente do preço e do custo que for obtido. Os processos de racionalização dos serviços neste tipo de empresa é muito lento. Portanto, temos uma situação de que a mudança não é bem-vinda. E criar é mudar.

Para atuar em um ambiente destes é necessário que se tenha muito cuidado. Deve-se começar conquistando um pequeno grupo com um determinado tipo de trabalho, o qual é proposto por uma pessoa que eles tenham confiança. Talvez possamos dizer que neste tipo de empresa a confiança adquire a competência, ao inverso das outras, em que a competência adquire confiança. Primeiro, precisam ter confiança no facilitador, que deve ser uma pessoa que saiba falar a linguagem deles.

Neste trabalho, alguns fatores ajudaram a estabelecer esta confiança. O facilitador já havia trabalhado em uma empresa da área nuclear, que por sinal foi proprietária de uma das que formou esta nova empresa. Havia, também, sido o Superintendente do Centro de Treinamento de Simulador de Usinas Nucleares, quando conseguiu vender os serviços desta unidade para a Alemanha, a Espanha e a Argentina (este centro hoje pertence a esta empresa em que estava sendo feito o trabalho).

O facilitador era conhecido como uma pessoa que tinha sólidos conhecimentos na atividade de planejamento estratégico, tendo sido presidente da associação desta especialidade: SPE - Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial.

Estes dados facilitaram muito a conquista de parcela significativa dos líderes, principalmente aqueles que se opunham logo no início à realização deste trabalho. Isto foi interessante porque muitos deles se transformaram em propagadores da importância do trabalho.

4.3 Elaboração de estratégias, planos e programas mínimos e máximos para introduzir a criatividade na empresa.

Pode-se utilizar aqui o início da estratégia usada por Sun Tzu: "se você conhece a si mesmo e ao seu inimigo, não precisa ter medo, pois vencerá todas as batalhas..." Neste caso não se trata de um inimigo, mas utilizando este mesmo modelo, podemos dizer que conhecendo o campo onde vamos operar e as pessoas que vamos lidar, e, conhecendo a nossa própria capacidade de solucionar problemas, podemos assegurar que a chance de sucesso será bem grande.

Por isso, para elaborar uma estratégia temos que estudar muito. Por exemplo, procure conquistar os líderes. Para isto é importante saber o que eles valorizam, o que não valorizam, quais as necessidades que tem, e de que forma podemos contribuir para a melhoria de suas performances. Aqui está uma importante estratégia: conquistar o líder através da melhoria da sua competência.

Desenvolver condições para que, em cada situação que houver um grupo pequeno de participantes, introduzir uma técnica nova de pensamento criativo. Sentir a resposta destas pessoas, e se colocar à disposição deles para que possam experimentar mais vezes. Lembrar que estas pessoas não tem o mesmo conhecimento que aquelas que já estudaram a criatividade e os processos de sua aplicação, e nem precisa.

Não se desesperar ou desmotivar quando um resultado não der certo. As minhas primeiras tentativas de introdução de técnicas de criatividade na empresa em que trabalho começaram em 1990, e levei mais de 6 anos para

aplicar com mais constância, até chegar na situação de hoje, onde funciono como um consultor interno para novos projetos, utilizando diariamente o Pensamento Criativo ou Divergente.

Assim, como será visto no Capítulo V, cada passo deste trabalho tem que ser avaliado e criadas as estratégias de convencimento. Aliás, uma das técnicas que uso é o desenvolvimento de estratégias de convencimento para que uma idéia seja bem vendida na organização. Muito se tem visto que não basta ter boas idéias, é necessário, também, saber como vendê-las.

4.4 Conclusões

Deve ser criada uma relação muito forte entre a organização e o facilitador. Para criar esta relação deverão ser considerados o estágio tecnológico da empresa; as características de seus líderes; confiança com o contratante; respeito ao passado profissional do facilitador.

A introdução de técnicas de Criatividade na empresa desta categoria deverá ser feita passo a passo, de forma que os participantes possam experimentar e verificar o resultados real para eles. E não deve ficar somente nisto, deve ser oferecido apoio para outras investidas nesta área.

CAPITULO V

PROJETO E PROGRAMAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA ÁREA DE TRABALHO DA TESE

Neste capítulo serão apresentadas todas as etapas do trabalho, que deu origem a esta tese, desde o projeto até a sua conclusão final. Serão aproveitados relatos apresentados nos miniprojetos já analisados pela direção do MICAT. A avaliação final do trabalho, que confirma a tese levantada, será objeto do Capítulo VI.

Desta forma, este capítulo estará dividido entre a apresentação do projeto, e suas fases.

5.1 Modelo de programação

5.1.1 O Planejamento Estratégico - Seu contexto e desenvolvimento

No sentido de dar contexto ao leitor desta tese, e embora não seja objeto dela, nas páginas iniciais deste capítulo serão dadas informações a respeito do que vem a ser a metodologia de planejamento estratégico e como foi o seu desenvolvimento ao longo dos tempos.

A história do estabelecimento do Planejamento Estratégico, tal como o conhecemos hoje, perde-se no tempo. Sabe-se que desde os primórdios o ser humano teve que lutar pela sua sobrevivência e, com isto, teve que admitir em princípio que a sua missão seria esta. O que não o diferenciava muito dos demais seres do planeta. Assim, tudo leva a crer e se pode inferir que o que nasceu primeiro na metodologia foi a Missão.

Entretanto, “como” seria implementada a Missão? É a partir deste “como” que começa a nascer a questão da Estratégia, e, que juntando-se com a Missão, estaria sendo formado os primeiros passos do Planejamento Estratégico.

A primeira abordagem bastante conhecida a este respeito foi feita pelo comandante militar chinês chamado Sun Tzu, algumas centenas de anos antes do nascimento de Cristo. Ao dizer que: “Se você conhece a si mesmo e conhece o inimigo não precisa ter medo porque vencerá todas as batalhas. Se você conhece a si mesmo e não conhece o inimigo, para cada vitória terá uma derrota. E se você não conhece a si mesmo e nem ao inimigo, não vencerá nenhuma batalha”. Data, então, desta filosofia o nascimento do que neste trabalho chamo de Quadrado Estratégico e outros especialistas chamam de Análise Ambiental Interna e Externa. Outros preferem as metáforas “espelhos e janelas”. Ou seja, a partir deste conhecimento interno, de seus pontos fortes e fracos; e externo, das ameaças e oportunidades, o organismo pode tomar as suas decisões, sobre o que deve fazer para assegurar seu futuro (para melhor entendimento sobre organismos e sistemas vivos e a importância de sua sobrevivência, sugiro a leitura do livro mencionado na bibliografia “Ponto de Ruptura e Transformação”, de George Land e Beth Jarman).

Temos então os pontos básicos do Planejamento Estratégico que é O QUE (Missão) quero, e COMO devo fazer para conseguir realizar a minha Missão. Pode-se dizer que ao longo de mais de dois mil anos, estas características não mudaram, e até hoje as organizações se utilizam desta base para executar seu planejamento estratégico.

A questão do nome Planejamento Estratégico também perde-se no tempo. Isto porque Planejamento quer dizer a organização dos recursos para um determinada finalidade e Estratégico é uma expressão derivada da palavra grega “strategos” que quer dizer general. Assim, todas decisões importantes numa guerra vinha dos comandantes. Hoje, na língua falada no Brasil, usamos a palavra *estratégico* como adjetivo para qualificar o tipo de planejamento, ou como substantivo para denominar um fato importante dentro da organização.

Portanto, há aspectos históricos do que quer dizer Planejamento Estratégico que não há como definir claramente quando começou e como se desenvolveu. Os autores hoje conhecidos não tratam desta questão, e praticamente todos

procuram estudar e formular conceitos e teorias sobre as estratégias. Evidentemente isto tem muito a ver com que os maiores especialistas e estudiosos nesta área estão nos Estados Unidos da América. Por natureza e filosofia, eles têm uma visão utilitarista do processo e não se interessam muito por história. O que hoje conhecemos sobre a estrutura e o processo de planejar como o Planejamento Estratégico faz vem da Segunda Grande Guerra, quando as empresas, para organizar seus recursos no mercado, viram-se na obrigação de se prepararem melhor e definir mais claramente a ocupação do mesmo. Se fazemos uma análise do mercado de pós-guerra vamos reparar que as atitudes empresariais eram muito semelhantes às táticas e processo de ocupação usadas pelas guerra.

O modelo de planejamento advindo dos meios militares foi adaptado e formulado um roteiro para que as organizações pudessem possuir o seu. Este modelo adaptado para as empresas é retratado por Paulo Vasconcelos Filho e Antonio M.V. Machado^{xix} (1979, p. 31) e tinha os seguintes passos:

- Definir o âmbito da organização;
- Analisar o ambiente interno ou externo, ou quadrado estratégico;
- Definir as políticas da organização;
- Definir a filosofia da organização;
- Formular as macroestratégias da organização;
- Definir os objetivos funcionais;
- Elaborar os planos de ação.

Trata-se de uma abordagem muito detalhada que, embora tecnicamente correta e usada vários anos por especialistas, ela não se manteve, servindo hoje apenas como base de referência para estudos. E porque não se manteve? No início de sua utilização, anos 40 e 50, a competição do mercado era muito pequena e a força vinha da produção, dentro do padrão de que o produtor impunha as condições para o comprador. Portanto, com o comando das ações, as empresas podiam dispor de muito tempo para fazer seus planos e implementação, e a manutenção dos mesmos ocorriam em longo prazo. Era

um modelo que necessitava de um longo prazo para sua preparação. No entanto, na medida que foi acelerada a tomada de decisão quanto a ocupação de mercado, o acirramento da concorrência, e a expansão pela atuação em outros nichos de atividades, verificou-se que este modelo não mais atendia. Tornou-se necessário ser mais rápido e responder mais prontamente.

Muitas empresas deixaram de fazer planejamento estratégico e passaram a reagir ao sabor do mercado. A maioria acabou. Outras passaram a estudar mais como deveriam atuar. Estas tiveram mais chance de sobreviver.

Assim, o processo de se elaborar um planejamento estratégico mudou muito. Vejamos o modelo básico preconizado atualmente por Charles Hill e Gareth Jones^{xx} (1998, p. 5), que consta das seguintes etapas:

- Missão e Objetivos
- Análise ambiental ou quadrado estratégico
- Estratégias
- Implementação das Estratégias

Comparando como o modelo mostrado anteriormente, vemos que várias partes do processo foram eliminadas e foi dada uma ênfase maior na elaboração das Estratégias. Ficou um processo mais leve. De resposta mais rápida.

5.1.1.1 O desenvolvimento do pensamento estratégico

Segundo Harry Mintzberg, Joseph Lampel e Bruce Ahlstrand^{xxi} (1999, p. 100) o pensamento estratégico se desenvolveu ao longo dos últimos anos através de 10 escolas. Elas estão subdivididas em três grupos:

Grupo I: formam as escolas do pensamento normativo:

- Escola da Concepção
- Escola do Planejamento
- Escola do Posicionamento

Grupo II: formam as escolas do pensamento voltado para o processo;

- Escola do Espírito Empreendedor
- Escola Cognitiva
- Escola do Aprendizado
- Escola do Poder
- Escola da Cultura Empresarial
- Escola do Ambiente

Grupo III: que é uma mistura dos dois grupos acima;

- Escola da Configuração.

Estas escolas fazem parte de todo o arsenal do pensamento estratégico existente hoje, que parte da base de que:

1. Estratégia é:

Modelo;

Posicionamento;

Perspectiva; e

Armadilha.

2. Serve para:

Dar rumo;

Concentrar esforços;

Definir a organização; e

Ser fonte de coerência.

3. Seus problemas são:

A complexidade;

A integração;

A especificação;

O controle:

O estrategista;

A mudança;
A escolha; e
O pensamento.

O desenvolvimento destas escolas ou linhas de pensamento puderam colaborar na criação de implementação de diversas estratégias inovadoras. Aliás, uma das características de uma estratégia é ser inovadora, porque somente se vence uma estratégia inovadora com outra estratégia inovadora.

5.1.1.2 Estratégias genéricas

Tal qual no xadrez, cujos primeiros movimentos já foram bem estudados e possuem seqüências com nomes particulares, estratégias também tem suas generalidades. Segundo Zacarelli e Fischman^{xxii} (1993, p. 6) a elas damos o nome de estratégias genéricas, que são:

1. De oportunidades: comum às empresas que tem atividade sazonal ou de muita flutuação na demanda;
2. De desinvestimento: comum às empresas que desejam encerrar diversas atividades de seu portfólio;
3. De intento: a empresa estabelece a intenção de atuar com metas de longo prazo. Normalmente trata-se de um intento muito ambicioso;
4. De adaptação: são usadas por empresas que querem apenas se manter no mercado, e, por isso, adaptam-se ao sabor do mesmo;
5. De diferenciação produto-mercado: a empresa procura um diferencial no qual possa se sentir mais confortável na competição;
6. De diferenciação funcional: é a estratégia típica da qualidade, onde a empresa procura ser diferente pela eficiência ou eficácia;

7. Da Inovação: a empresa procura mudar o ambiente de mercado, trazendo para si uma vantagem na competição;
8. De evolução: a empresa se preocupa em estar entre as maiores ou melhores de seu campo e trabalha com cenários alternativos;
9. De reação: a empresa age em função do que os seus competidores estão fazendo ou estão pretendo fazer;
10. De despistamento: as empresas que usam estas estratégias procuram surpreender seus concorrentes com novos lançamentos, ou inibi-los anunciando grandes projetos;
11. De cooperação: a empresa colabora com outras sem preocupação com retorno financeiro;
12. De agressão: a empresa age ilicitamente no mercado, sem demonstrar isto, com o intuito de prejudicar seus competidores; e
13. De auto-proteção: a empresa procura outras para que a protejam no mercado.

Estas estratégias foram já estudadas e elas se repetem ao longo do tempo. É evidente que normalmente uma empresa aplica mais de uma destas estratégias, ou combinam algumas gerando uma convergência estratégica.

5.1.1.3 Estratégias Emergentes

Ao longo dos trabalhos de uma empresa, após ter preparado seu plano estratégico, ou mesmo o seu conjunto de estratégias, ela se vê em situação de mudança das condições ambientais. Estas mudanças com certeza não foram previstas antes e, na maioria das vezes, afetam fortemente os seus

negócios. Isto a obriga rever suas estratégias, ou definir novas para enfrentar os novos desafios. A este novo conjunto de estratégias chamamos de Estratégias Emergentes. Como o nome bem explica, são estratégias que emergem em um determinado momento, durante o próprio andamento dos trabalhos da empresa, e não há tempo para uma revisão do plano. É muito importante para a empresa, em momentos como este, que ela tenha muita flexibilidade para estabelecer novas estratégias. E isto pode ocorrer em qualquer das suas áreas, muitas vezes em um tempo que não permite muitas consultas a níveis mais altos. Assim, são estratégias que são desenvolvidas em tempo real e os gerentes devem estar preparados para isto.

O estudo das estratégias emergentes, segundo Hill e Jones (op. cit.), está tomando uma proporção muito grande e importante nas empresas porque, dada a grande competição e a velocidade com que os negócios são desenvolvidos, as empresas precisam ter versatilidade para, em qualquer lugar onde ela opera e usando o seu quadro gerencial local, possa desenvolver novas soluções para os problemas apresentados.

5.1.1.4 A criatividade na elaboração das Estratégias e mercado de trabalho

A primeira coisa que devemos entender é: elaborar uma estratégia é resolver um problema. Portanto, toda vez que procuramos meios de desenvolver estratégias são bem vindas as técnicas do Pensamento Criativo, sejam elas de que natureza forem. Isto porque elas vão ajudar o estrategista a pensar diferente, a inovar em sua abordagem.

Já disse que o mercado competitivo de hoje necessita que as estratégias sejam cada vez mais inovadoras. Devem ser assim para que a empresa permaneça no ponto mais alto. Por outro lado, as outras empresas competidoras não vão ficar esperando, vão também desenvolver outras estratégias inovadoras. O que quer dizer que trata-se de um movimento contínuo e sem fim. Isto é muito importante, porque não só para o mercado destas empresas como um todo, como também para o mercado de trabalho dos profissionais em criatividade. Por exemplo, pessoas formadas no

mestrado do MICAT, poderão ter grandes possibilidades no mercado de consultoria para solução de problemas, para elaboração de estratégias, para ajudar a empresas a desenvolverem novos produtos ou serviços. Trata-se pois de um grande nicho de mercado para os profissionais do Pensamento Criativo.

O trabalho desenvolvido e que está sendo descrito nesta tese é um grande exemplo disto. Uma empresa queria resolver um problema e tinha uma série de requisitos. Um consultor estudou e propôs uma determinada conduta que resultou em grande proveito para a empresa. Isto demonstra que o mercado está necessitando de profissionais que podem colaborar para que elas possam continuar eficientes. Mestrados que vêm de mercados emergentes como a Espanha, Portugal, Brasil, Argentina, Chile, Peru Colômbia, Venezuela, Equador, México, Guatemala, e Filipinas, e que estão se envolvendo com o segmento Empresa do mestrado do MICAT, com certeza terão, ao fazer um bom curso, possibilidades de atuar nas empresas destes países. Mesmo aqueles que estão se envolvendo com a área de Artes poderão ajudar muito também. Esta área é um ambiente propício para criar e trabalhar com metáforas que ajudam tremendamente a criatividade. Servem também para trabalhar analogias não familiares, o que colabora muito para criar novas perspectivas à solução de problemas.

5.1.2 O projeto

A empresa em que todo este trabalho foi realizado chama-se Eletrobrás Termonuclear S/A - ELETRONUCLEAR. É uma empresa totalmente controlada acionariamente pela Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS, na qual trabalho. A empresa foi formada no segundo semestre de 1997, resultante da fusão das áreas que desempenhavam as atividades de energia termonuclear de uma empresa tradicional e muito grande chamada Furnas com toda a empresa de engenharia e construção de centrais elétricas nucleares chamada Nuclen Engenharia S.A.

A formação desta empresa deveu-se à:

a) necessidade de privatização da empresa Furnas, uma das maiores empresas brasileiras de geração de energia elétrica. Pela Constituição brasileira toda atividade nuclear é monopólio do Estado, portanto, não pode ser privatizada. Assim, o governo brasileiro teve que separar esta área de Furnas para poder privatizá-la; e

b) importância do conhecimento acumulado pela empresa Nuclen ao longo da implantação do programa nuclear brasileiro de geração de energia elétrica. Esta empresa vem trabalhando desde o final da década de 70 na área nuclear com o apoio tecnológico da empresa alemã Siemens.

Por quase 20 anos a empresa Nuclen foi fornecedora de serviços a Furnas, o que gerou uma hierarquia entre elas. Por outro lado, como a Nuclen só tinha Furnas como cliente, isto gerou mais que uma hierarquia, gerou uma dependência.

A relação entre as duas empresas nunca foi muito boa. O programa nuclear brasileiro não foi simpático à classe política brasileira, especialmente a de oposição ao governo, e à comunidade científica brasileira que não obteve vantagens com o programa. Logo, o programa nuclear sempre teve muita dificuldade de receber qualquer tipo de apoio. Além disto, o Brasil tem um grande potencial hidrelétrico, o que gerou uma emulação entre o pessoal desta área com a nuclear, inclusive dentro da própria empresa Furnas.

Esta área é bem conhecida pelo mestrando porque trabalhou nela por 11 anos, e foi, também, superintendente geral do centro de treinamento de operadores de centrais nucleares, onde havia um simulador de centrais PWR. Durante sua gestão foi possível fechar contratos e treinar profissionais da Alemanha, da Espanha, da Argentina, e iniciar o processo para vender serviços à Suíça. Foi neste período que este local de treinamento especializado tornou-se um centro de excelência mundial na preparação de operadores de centrais nucleares.

A formação da empresa Eletronuclear foi considerada muito ruim para os empregados que vieram de Furnas - uma empresa rica e muito forte no Brasil -

e muito boa para os empregados da Nuclen. Aqueles tinham bons salários e bons programas sociais enquanto que os últimos não tinham o mesmo padrão. Muitas expectativas negativas e positivas foram levantadas.

Ainda dentro deste contexto, sabia-se que a nova empresa deveria reduzir seus custos, o que fatalmente poderia levar à demissão de empregados. O que de fato aconteceu.

Com todas estas dificuldades, a empresa entendeu que seria muito oportuno desenvolver um plano estratégico, que desse a ela orientação para o futuro e com isto liderar seus empregados neste novo caminho.

Em Setembro de 1997 a Eletronuclear, através a Superintendente de Planejamento da Eletronuclear, procurou a Eletrobras, mais precisamente o Departamento de Desenvolvimento Organizacional, para pedir ajuda na elaboração do plano estratégico daquela empresa. Ela procurou-me diretamente porque já me conhecia do tempo em que trabalhamos juntos em outra empresa, também da área nuclear.

Naquela ocasião foram levantadas as seguintes informações importantes para o projeto:

- a Eletronuclear estava sendo formada pela área nuclear da empresa chamada Furnas e toda a equipe da empresa Nuclen;
- esta união estava gerando muito descontentamento por parte do pessoal de Furnas e razoável contentamento por parte da Nuclen;
- o programa de atividades nucleares daquelas empresas tinha encontrado ao longo dos últimos anos muitas dificuldades para se desenvolver. Portanto, estava sendo um programa de elevados custos por estar levando mais tempo que o desejável;

- as equipes, tanto de Furnas como da Nuclen, eram formadas por pessoas com muito tempo de trabalho e que, possivelmente, em breve estariam interessadas em se aposentarem. Com isso, teria um problema de manutenção da tecnologia na nova empresa;
- por ocasião da fusão daquelas empresas, o acionista maior, que é o governo brasileiro, decidiu que a empresa deveria reduzir os seus custos para que seus preços pudessem ficar mais próximos aos do mercado. Esta decisão implicava que até o mês de Dezembro muita gente poderia ser demitida da empresa, gerando mais mal-estar;
- tanto a área de operação (que opera a unidade de Angra I) como a área de construção (que constrói a unidade de Angra II) estavam trabalhando muito e extremamente ocupadas. Portanto, todos os empregados estavam com pouco tempo para se dedicarem a outros projetos, especialmente no plano estratégico;
- estas empresas não tinham nenhuma tradição de fazer planos estratégicos. Elas apenas faziam programas de metas, cobrindo o que deveriam fazer a cada ano (vale ressaltar que a vida das empresas mantidas pelo governo até a decisão do programa de desestatização era muito boa. Nenhuma delas tinha que se preocupar com o dia de amanhã. A tempo e a hora o governo colocava dinheiro nelas);
- a diretoria da empresa estava interessada em ter um plano, mas ainda não sabia como. Mas que poderíamos contar com o presidente da empresa porque ele estava motivado (isto é um fato raro em empresas estatais no Brasil. Normalmente os projetos pessoais dos presidentes não combinam com os projetos das empresas);
- o plano deveria estar pronto até meados de Dezembro porque queriam começar o ano de 1998 com ele pronto. No Brasil é muito difícil que as

pessoas trabalhem a todo vapor por ocasião do Natal e Ano Novo; e Janeiro e Fevereiro são os meses típicos de férias; e

- era fundamental para empresa que a realização deste plano criasse um ambiente de maior integração, com maior participação e comprometimento de todos os seus gerentes.

Colocadas estas questões, ficou acertado que deveria ser apresentada uma proposta de consultoria para que eles pudessem verificar a possibilidade de fazer o projeto.

Durante quase duas semanas a proposta foi preparada. Muitos desafios deveriam ser superados: trabalhar com culturas diferentes; pessoas que estão muito ocupadas com seus próprios trabalhos; empresas e pessoas que não tem tradição e não acreditam muito em planos estratégicos; conflitos decorrentes das dificuldades de relacionamento. Uma tarefa imensa mas que deveria ser feita. Desafios trazem sempre oportunidades para a introdução de técnicas diferentes, não experimentadas antes, e, muitas vezes, ousadas para o grupo que vai trabalhar.

Durante o tempo em que estava sendo estudada e preparada a proposta, foi-se percebendo que os conhecimentos da área de criatividade seriam muito valiosos para resolver os problemas da elaboração deste projeto. O aprendizado sobre as o Pensamento Criativo, através das técnicas do pensamento divergente, solução de problemas e facilitação de grupos para desenvolvimento da criatividade seriam fundamentais para chegar aos resultados esperados pela empresa.

Além disto, os empregados desta empresa são de elevado nível de formação acadêmica e tem muita experiência no exterior. A maior parte das pessoas com as quais o trabalho seria desenvolvido já tinham trabalhado em laboratórios e empresas de países avançados, e participado de treinamentos de alto nível. Portanto, pessoas altamente qualificadas e bem informadas em seu campo de atuação.

Foram consideradas todas aquelas condições conhecidas daquela empresa. A própria elaboração do projeto já estava sendo de grande criatividade. Afinal, ali estava nascendo a tese que ora é tratada neste documento.

O modelo de planejamento adotado foi feito a partir da visão moderna desta ferramenta, que surgiu a partir do final dos anos 80. Somente para efeito de comparação tomamos um modelo, já mencionado no item 5.1.1, relatado por Vaconcelos F^o e Machado (op. cit), que durou muitos anos, e que até hoje é base para os estudos, vamos encontrar as seguintes etapas:

- Âmbito da organização;
- Análise ambiental ou quadrado estratégico;
- Definição das políticas da organização;
- Definição da filosofia da organização;
- Formulação das macroestratégias da organização;
- Definição dos objetivos funcionais;
- Elaboração dos planos de ação.

Atualmente não podemos dizer qual é o modelo mais pertinente. Depende muito do estágio em que a companhia está, mas, com certeza, não é o que está acima. No caso deste trabalho, preferi trabalhar com um modelo que atuasse mais no nível corporativo do que no nível operacional. Empresas que não tem hábito de fazer planejamento estratégico, devem ser conquistadas com muito carinho para esta ferramenta. Caso contrário, não empregarão nunca o plano. Por outro lado, técnicas e métodos foram feitas para se adaptarem às situações e não o contrário.

Por isto, neste caso projetei e optei pelo seguinte modelo:

- Definição dos Princípios e Valores;
- Levantamento do Quadrado Estratégico ou Análise Ambiental;
- Definição da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos; e

- Estratégias.

As três primeiras partes fazem parte do chamamos de âmbito corporativo da empresa. É dito assim porque não há uma definição de tempo para eles. Espera-se que eles durem por muito tempo. A última e muda rapidamente. O próximo passo para este modelo seria a definição dos Indicadores de Performance. Entretanto, sem a definição clara dos processos de trabalho da empresa, este item fica pouco consistente.

Para melhor entendimento de cada etapa, segue sua explicação:

1. Definição dos Princípios e Valores: trata-se de definir o caráter da empresa, que são as regras culturais que regem todas as relações dentro e fora da empresa. Nada pode ser feito sem respeitar estas regras, a não ser mudá-las;
2. Levantamento do Quadrado Estratégico: é o reconhecimento da empresa dos ambientes em que ela vive, suas Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos;
3. Definição da Visão, Missão, e Objetivos Estratégicos: com a primeira - Visão - temos a força de liderança da organização dizendo para onde ela vai. Na Segunda - a Missão - temos o que transporta e motiva a organização em direção a sua Visão; e no terceiro - os Objetivos Estratégicos - que são os pontos que deverão ser atingidos para que a Visão se torne uma realidade; e
4. Definição das Estratégias: a partir dos objetivos conhecidos, define-se como eles serão atingidos.

Após a definição deste modelo e de como seria abordado, ou seja com o Pensamento Criativo ou Divergente e o Pensamento Convergente, foi, então, realizada uma reunião na Eletronuclear para apresentação do projeto. Foram convidados alguns superintendentes, que decididamente eram líderes na

empresa, pois a sua aceitação e envolvimento era fundamental para o resultado positivo do plano.

Procurando usar soluções novas e formas de ganhar a aprovação dos participantes, o projeto não foi apresentado por escrito e em transparências, nem em quadro negro ou folha de “flip-chart”. Foi tudo preparado em folhas adesivas de papel *Post-it* e apresentadas como se fosse uma matriz, bem ao gosto dos engenheiros. Esta apresentação já era o resultado de uma convergência feita após uma sessão de pensamento divergente feita antes da reunião.

A característica desta apresentação foi tão forte que os superintendentes gostaram e ficaram satisfeitos, partindo para a discussão das vantagens e desvantagens da elaboração plano. Para a satisfação geral, mesmo os mais céticos que entraram na reunião desacreditando o plano, passaram a ser líderes do mesmo.

A apresentação com os adesivos do tipo *Post-it* foi feita de forma que as folhas com as etapas do trabalho estivessem na linha vertical e todas as demais atividades, como resultados esperados, nível de participação, metodologia, tempo de realização, tempo do consultor, estivessem vinculadas a cada etapa compondo uma matriz. A foto a seguir mostra como a solução foi simples e ao mesmo tempo eficaz para o entendimento do trabalho.



O lado direito da foto mostra a matriz de atividades (horizontal) x etapas do trabalho (vertical). No lado esquerdo estão condições a serem consideradas.

Nessa reunião foram vistas que algumas coisas seriam fundamentais para o sucesso plano: a participação do presidente da empresa e, se possível, dos diretores liderando o projeto; e a conquista de todos os líderes da empresa para que participassem da elaboração. Em seguida foram geradas idéias, através da técnica de Tempestade de Idéias, de como poderiam obter estes apoios.

A partir desta reunião foi definida a seguinte programação:

Dia 14 de Outubro, apresentação do plano à Diretoria e o resultado esperado era a adesão dos diretores e do presidente. Ela foi feita dentro dos mesmos moldes da reunião anterior. O resultado alcançado foi que, a exceção de dois diretores, cujas as equipes estavam com muito trabalho, todos se mostraram convencidos da validade de se fazer um plano.

Dia 17 de Outubro, reunião na cidade de Angra dos Reis (onde está em operação uma usina geradora de energia elétrica e outra está terminando de ser construída) com os superintendentes deste local para, também, convencê-los em liderarem a elaboração do plano nas suas unidades. A apresentação foi feita da mesma forma que as anteriores. E foi um sucesso. Eles consideraram que a elaboração do plano seria muito importante e concordaram que o mesmo deveria ser feito de forma a não ocupar muito o tempo dos participantes.

Dia 21 de Outubro, lançamento oficial do plano no Rio de Janeiro com a participação de todo o corpo gerencial (superintendentes, gerentes e chefes de divisão). Na ocasião o presidente participou e demonstrou seu interesse e sua motivação. Posteriormente, fiz a apresentação de como seria feito o plano. Foi uma recepção fria. A reunião foi muito formal e o facilitador não conseguiu obter empatia com os participantes. As perguntas foram genéricas e não se conseguiu despertar entusiasmo embora não houvesse pessoas que demonstrassem ser contrárias a execução. Esta apresentação acendeu uma luz. Com certeza a próxima reunião não poderia ser desta forma.

Dia 23 de Outubro, lançamento oficial do plano em Angra dos Reis, com todos os gerentes presentes, inclusive com o presidente novamente participando da abertura. Foi feita uma apresentação diferente e participativa, que teve um excelente resultado. Totalmente diferente da anterior. Ela foi tão participativa que durante uma Tempestade de Idéias Inversa (que sugeria no final como fazer o plano de forma bem sucedida), surgiu a idéia de mudar a programação: a elaboração do Quadrado Estratégico, que seria feita em dois dias, um no Rio e outro em Angra, fosse feita em um só dia, em um Sábado (coisa difícil para nós brasileiros é trabalhar em um Sábado) em Angra. Durante a própria reunião foi feita uma nova Tempestade de Idéias Inversa para saber como poderia convencer o pessoal do Rio se deslocar para Angra durante um Sábado. Foi um sucesso, porque a reunião acabou acontecendo em Angra.

Dia 24 de Outubro, remessa dos formulários para sugestão dos “Princípios e Valores” ;

Dia 8 de Novembro, reunião em Angra dos Reis para elaboração do “Quadrado Estratégico” ;

Dia 24 de Novembro, reunião com os diretores para a elaboração da “Visão, Missão e dos Objetivos Estratégicos” da empresa;

Dia 3 de Dezembro, reunião com os superintendentes para a elaboração das “Estratégias” da empresa;

Dia 19 de Dezembro, lançamento pela diretoria de todo o plano estratégico com distribuição de material a todos empregados da empresa

O anexo I, contém um sumário de todo o projeto elaborado pela própria empresa.

5.1.3 A primeira etapa do projeto: Princípios e Valores

É fundamental para a elaboração de um plano estratégico que sejam conhecidos os “Princípios e Valores” de uma empresa. Com certeza muitas empresas os têm, fazem parte de sua cultura, mas dificilmente são externados. Muitas vezes não são do conhecimento de todos os seus empregados, eles trabalham utilizando um conjunto de regras e não sabem bem porque. No fundo, os “Princípios e Valores” correspondem para a empresa o que o caráter é para uma pessoa.

No caso de uma organização é importante que estes padrões sejam bem conhecidos por todos, desde o presidente até o cargo mais simples. Mais ainda. É importante que os clientes, os acionistas, os fornecedores e as comunidades onde opera a empresa tenham conhecimento. Isto lhes dá mais segurança sabendo com quem estão trabalhando.

Só recentemente que vem assumindo uma importância muito grande. Até algum tempo atrás ninguém se preocupava com isto. O importante era que as empresas dessem lucro a qualquer preço. Com o passar do tempo, os fundos de pensão, que tem por obrigação aplicar o dinheiro em empresas para poder pagar seus pensionistas, começaram a se preocupar com isto. Ora, por que? simplesmente porque se as administrações das empresas não tiverem um comportamento ético e digno com os seus clientes e fornecedores, com certeza não vão ter com os acionistas. Estes poderão ter prejuízos. Consequentemente, os pensionistas dos fundos serão prejudicados também. Portanto, já é comum verificar que muitas empresas estão colocando seus

“Princípios e Valores” nos seus portfólios, nos materiais promocionais, nas suas unidades, e até mesmo nas suas propagandas.

Por outro lado, qual é a importância de se ter este código de ética para o desenvolvimento de um plano estratégico? Porque ele vai dizer qual é o caráter da empresa. Estará informando qual será o seu comportamento em cada situação. Por isso, é muito difícil que uma empresa tenha uma Visão, uma Missão, seus Objetivos Estratégicos e mesmo suas Estratégias, que sejam contrárias a este código. Assim, ele funciona como os 10 Mandamentos da lei de Deus, formando o caráter da empresa.

Para fazer este levantamento ocorreu a idéia de fazê-lo de forma que pudessem participar o máximo de pessoas possível. Isto sem criar problemas com o cronograma do projeto e sem tomar muito tempo das pessoas, fazendo com que fosse uma atividade interessante de se participar. A melhor forma seria utilizando o Pensamento Criativo ou Divergente.

Foi estudado e preparado um formulário que pudesse compilar as sugestões. Ele foi enviado para cada gerente e solicitado que preenchesse junto com os seus subordinados com as sugestões que julgassem melhor para compor os Princípios e Valores da empresa. Anexo II mostra um exemplar deste formulário.

Era importante que os gerentes convidassem os seus companheiros de trabalho para opinarem em conjunto. Da mesma forma que a empresa estava dando a eles a oportunidade de participar, os demais colegas de trabalho também esperavam por esta oportunidade. Era um processo que motivava e propiciava a participação.

Por outro lado, foi sugerido que, ao declinar as suas sugestões, considerassem os principais públicos da empresa: quais os Princípios e Valores que a empresa deveria ter em relação aos seus empregados, aos acionistas, aos clientes, aos fornecedores, às comunidades onde ela atua, e,

também, em relação às organizações governamentais que regulam as atividades de energia elétrica.

Os formulários foram distribuídos para 110 pessoas durante as reuniões preparatórias já mencionadas. Os gerentes foram orientados em como fazer esta atividade e esclarecidos de que a participação era voluntária, portanto não estavam obrigados a se envolverem. Levaram os seus formulários para seus locais de trabalhos e muitos deles convidaram seus subordinados para participar na elaboração.

Na data marcada foram recebidas quase 500 sugestões, com a participação de mais de 80% dos gerentes. A maioria havia conversado com seus subordinados e com isto estavam apresentando posições das equipes e não somente de uma só pessoa.

Este foi um marco importante no trabalho. Os empregados começaram a conversar entre si e a trocar informações sob aspectos fundamentais de sua relação na empresa. Este é um fator que, decididamente, colabora para a integração.

Este material representou uma grande fase divergente no processo de trabalho. Entretanto, era necessário fazer a fase convergente para se chegar ao resultado, ou seja, um conjunto de Princípios e Valores. Para isto foram tiradas cópias de todas as folhas recebidas, que foram cortadas de forma que pudéssemos separar cada sugestão.

Foram convidadas seis pessoas que já estavam engajadas no processo para ajudar no trabalho. A metodologia utilizada para a convergência foi a de “Pontos Altos”, ou seja, as sugestões foram separadas em grandes grupos: clientes, empregados, fornecedores, acionistas, comunidades, governo, e genéricas quando abrangiam mais de um público. Depois foi realizado um levantamento de palavras-chave, que constavam no material. Estas palavras guardavam a tendência das sugestões. Elas serviram para ajudar durante a fase seguinte do trabalho.

Cada pessoa ficou responsável por um conjunto de sugestões e, lendo cada mensagem, confrontando com as palavras-chave, classificavam o conteúdo de cada uma delas e agrupando-as segundo sua ênfase. O trabalho em si parecia uma brincadeira de criança com vários papezinhos, tentando compor um quebra-cabeça. É bem possível que esta atitude lúdica tenha ajudado a realizar um trabalho aparentemente tão maçante

Após as sugestões serem agrupadas, os analistas trocaram sucessivamente de lugar avaliando os demais grupos de sugestões para contribuir, também, na análise dos outros colegas. Isto permitiu que tomassem conhecimento do todo e do particular.

Em seguida, selecionaram as expressões que melhor traduziam os conjuntos relacionados. Primeiro, foi feito um levantamento do tipo “sinal forte” (grandes tendências), depois foi feito um outro levantamento do tipo “sinal fraco” (sugestões únicas, solitárias, mas de grande impacto na organização).

Ao final de todo este trabalho foi realizada uma avaliação final por todos analistas em conjunto. Chegou-se à seleção de 23 sugestões, para serem levadas à diretoria para a opinião final.

Em reunião da diretoria com o Conselho de Administração da empresa, foi decidido por sete “Princípios e Valores” para a organização, que são os seguintes:

- *Ter na preservação da natureza e no desenvolvimento sustentado um objetivo permanente.*
- *Ser uma empresa eficiente, competitiva e lucrativa, voltada, prioritariamente, para a segurança.*
- *Praticar uma política de recursos humanos que propicie condições de auto-desenvolvimento, de realização profissional e de reconhecimento.*
- *Garantir ao acionista o retorno esperado.*

- *Fazer dos nossos clientes parceiros permanentes.*
- *Participar, efetivamente, da formulação e implementação da política energética nacional.*
- *Praticar uma política de comunicação visando a aceitação e o respeito da comunidade.*

Este foi um momento muito importante do projeto, porque seu resultado foi muito celebrado. A partir desta etapa do projeto sentiu-se que o uso do Pensamento Criativo ou Divergente ajudaria muito em todas as demais etapas. Havia sido dado um passo importante para se obter sucesso com o uso desta técnica.

Além disto, as estratégias de envolver o presidente e os principais líderes, também, haviam demonstrado que tiveram um bom resultado. Por sua vez a entrega do material diretamente aos gerentes, mostrou que eles estavam sendo considerados no processo e que o resultado final seria o resultado da participação de todos eles.

Também foi bem sucedido o processo de convidar alguns gerentes para participar do trabalho de convergência, pois eles se viram construindo o caráter da empresa. Finalmente, a escolha da diretoria com a aprovação pelo Conselho de Administração também demonstrou que a alta administração da empresa estava unida para conseguir desenvolver este plano.

A avaliação comparativa com as estratégias pode ser resumida da seguinte forma:

- grande interesse e participação;
- pouco tempo de dedicação, não atrapalhando o dia-a-dia de trabalho;
- atividade integradora em toda a empresa;
- atividade lúdica para quem trabalhou na convergência;
- uso de técnicas voltadas para o pensamento criativo e crítico;
- trabalho em equipe;

- possibilidade de emitir sua própria opinião e ser ouvido; e
- envolvimento do alto escalão da empresa, com os diretores e os membros do Conselho de Administração.

5.1.4 Segunda etapa do projeto: O quadrado estratégico.

Uma das mais importantes etapas do plano estratégico é a análise ambiental. É neste momento que a empresa olha para o seu lado de fora e procura saber tudo que está acontecendo no mundo que afeta os seus negócios. Depois ela olha para dentro de si e procura entender como ela funciona e o que tem disponível para enfrentar aquele ambiente externo.

Quando olha para fora é como se estivesse olhando pelas “janelas” de uma casa e, portanto, está interessada em ver todas as oportunidades que ela pode aproveitar para desenvolver-se. Ao mesmo tempo, está interessada em ver quais são as ameaças que podem influir negativamente em suas atividades.

Quando olha para dentro é como estivesse olhando-se nos “espelhos”. Está interessada em ver a si própria. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos que vão permitir ou impedir a solução das questões externas.

A este conjunto de observações chamamos de Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos, os quais costumamos dar o nome de Quadrado Estratégico. Alguns especialistas preferem chamar de Análise Ambiental.

Quanto maior o número de pessoas que conheçam bem a empresa puder participar deste levantamento melhor ele será. Tradicionalmente, as empresas ao preparar seus planos utilizam mais as pessoas que nela trabalham para executar este trabalho. Algumas vezes chamam especialistas externos, que fazem avaliações em áreas específicas e, com isto, todos se informam sobre o ambiente externo em geral. Um poucas empresas no mundo, mais arrojadas, tem procurado colocar de forma bastante sutil nestes

levantamentos, alguns públicos com os quais elas tem mais contato. Por exemplo: os clientes; os fornecedores; especialistas de organismos governamentais, etc. Eles vêm e participam dos levantamentos e, com isso, enriquecem o processo com informações mais diretas.

Portanto, é importante para execução desta etapa que participem muitas pessoas que conheçam as atividades da empresa por dentro e por fora. Que elas sejam bem informadas e articuladas. Que a metodologia seja de fácil entendimento para que não haja perda de tempo com o processo e sim com o conteúdo. Que possam fazer isto em um ambiente do tipo ganha-ganha, sem conflitos de interesses. De preferência com um facilitador que não se envolva no conteúdo, e tenha bastante domínio do processo para conduzir os trabalhos de forma que todos se sintam bem com os resultados.

Como este projeto está trabalhando com duas culturas diferentes - ou seja - de duas empresas que viviam situações diferentes e que agora têm um mesmo objetivo, os trabalhos deveriam considerar que a integração deste pessoal era um ponto fundamental para o seu sucesso.

Para desenvolver esta etapa foram levantadas diversas idéias, pois teria o maior número de participantes ao mesmo tempo, aproximadamente 60 pessoas. Este era o número inicial. Ou seja, seria necessário trabalhar dois grupos de 30 pessoas. Um na cidade do Rio de Janeiro e outro em Angra dos Reis.

Alguns acontecimentos contribuíram no sentido de se obter resultados melhores do que os esperados. Primeiro, haviam sido realizadas, antes deste trabalho, algumas palestras para os gerentes a respeito dos cenários e das suas condições de sobrevivência. Isto permitiu que eles pudessem entender melhor a realidade do ambiente externo da empresa.

Segundo, ocorreu durante a reunião de lançamento do plano em Angra dos Reis. Este local fica junto a uma praia a 40 quilômetros da cidade. Os empregados moram em vilas residenciais especialmente construídas para eles.

Sente-se muito isolados e nem sempre bem informados sobre os caminhos da empresa. Nesta reunião, mencionada anteriormente e bastante descontraída, o pessoal de Angra sugeriu que ao invés de fazermos duas reuniões - uma em cada cidade - fizéssemos uma só em Angra, de preferência no dia de Sábado, pois não haveria interferência nos trabalhos do dia-a-dia, que aquela altura estavam tomando muito tempo.

Foi uma idéia muito bem-vinda. Como já foi dito, ela havia sido produzida pelos próprios gerentes daquela localidade, durante uma sessão de geração de idéias. Logo depois da reunião, comprometidos com o projeto, começaram a trabalhar para que o evento acontecesse e que pudessem recepcionar bem o pessoal do Rio de Janeiro. Estava mais uma vez acontecendo um excelente trabalho de integração. Proposto a partir de idéias dos próprios participantes. Isto nunca havia ocorrido antes na história de qualquer das empresas que deram origem a esta.

Foi marcada a reunião para um Sábado no hotel da vila residencial onde moram os empregados da empresa. Esta sugestão e decisão revestiu-se de grande poder criativo. Pois, esta etapa não só iria integrar pessoas de duas empresas, como, também, de duas localidades diferentes. Além disto, estariam abrindo a mão de um dia de seu descanso na semana para trabalhar e contribuir para a elaboração do plano. Ou seja, estavam dando uma forte demonstração de comprometimento com o plano estratégico.

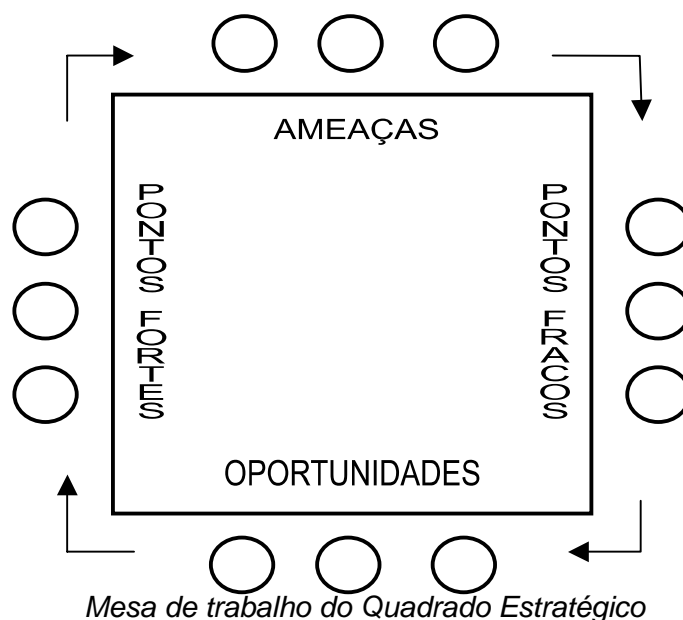
Apareceu mais um excelente teste para o este trabalho: os gerentes que trabalham no Rio de Janeiro teriam que viajar 2 horas e meia para chegar ao local do evento. E a participação era voluntária. Mais uma vez procuramos dar força aos líderes para que eles se comprometessem em comparecer e puxar os demais para este dia de trabalho.

Este foi um dos momentos mais significativos de todo o projeto. No dia marcado e na hora marcada, lá estavam 93 gerentes, em torno de 90% dos que poderiam estar presentes (havia alguns viajando para o exterior).

Todo este movimento incitou a geração de novas idéias, porque o ambiente estava preparado para um número menor de pessoas. Assim, a preparação da reunião foi um capítulo a parte. O salão onde seria feito o trabalho tinha 7 mesas quadradas e grandes. Em cada lado de cada mesa sentariam 3 pessoas. Com isto haveria 12 pessoas por mesa. Embora anteriormente esperava-se uma participação menor, de 60 pessoas, já tínhamos alterado as previsões para até 84. A participação não era obrigatória, assim os números poderiam variar muito. E acabaram por aparecer mais de 90 participantes.

LOTAÇÃO	CONVIDADOS	PRESENTES	%
RIO	66	57	86
BRASÍLIA	1	1	100
ANGRA	43	35	81
TOTAL	110	93	84

Cada lado de cada mesa foi designado para ser uma parte do Quadrado Estratégico. Uma mesma mesa tinha os quatro pontos: Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos. De forma que as pessoas ao sentarem às mesas estariam vinculadas a uma atividade do quadrado.



Foi preparado um filme em um sistema chamado “data show”, que foi apresentado no alto da parede do salão, dando todas as informações importantes sobre o local e sobre a atividade que estariam fazendo.



Nesta foto vê-se, projetada na parede, a formação das pessoas na sala

O local não estava confortável, havia muitas pessoas para o tamanho do salão. Entretanto, nenhum gerente, em qualquer momento, parou de trabalhar por causa disto.

O processo foi preparado de tal forma que com poucas explicações as pessoas poderiam trabalhar normalmente. Em cima das mesas haviam folhas de orientação para dizer o que correspondia cada lado do quadrado estratégico. Havia milhares de fichas para escrever, canetas, placas de orientação informando que aquele lado da mesa era Oportunidade, ou Ameaça, etc.

Os trabalhos transcorreram da seguinte ordem:

Os gerentes foram chegando ao saguão do hotel e ficaram conversando em grupos de pessoas que se conheciam mais. Em seguida, o facilitador subiu em uma escada, destas usadas para trocar lâmpadas em salas e quartos, e pediu a atenção para dar as instruções.



Fotos da reunião dos gerentes na entrada do hotel e da orientação para o exercício.

Foi explicado o que iria acontecer naquele dia, o quanto era importante a participação de todos e como a empresa estava satisfeita com a presença. Mais uma vez o presidente estava lá para dar as boas vindas e motivá-los para o trabalho. As estratégias de liderança e de integração estavam funcionando.

De forma aleatória foram distribuídos folhas de papel numeradas de 1 a 7 para cada participante. Cada número representava em que mesa a pessoa deveria sentar. Utilizando esta técnica esperava-se que houvesse maior diversidade entre as composições das mesas, que era de 12 pessoas. Evitaria, também, que pessoas que trabalham juntas sentassem também na mesma mesa, forçando uma tendenciosidade de idéias.

Ainda no saguão do hotel os participantes foram convidados a formar ali mesmo seus grupos e começarem a se apresentar e conversar entre si. Ou seja, todos que tinham o número 1 juntos, número 2, etc... De forma que ficassem em grupos de aproximadamente 12 pessoas cada. Em seguida foi pedido que se preparassem para fazer o exercício do “Nó Górdio”.

Este exercício desperta os participantes para as questões de escuta ativa, liderança, planejamento, organização, geração de idéias, capacidade de solução de problemas e trabalho em equipe (principalmente integração). Fazendo este exercício antes de uma tarefa procurava-se preparar a todos para trabalharem em equipe e obter um rendimento melhor do que se não fizessem o exercício.



Preparação para desfazer o "Nó Górdio"

Este exercício serve, também, para quebrar paradigmas. Por exemplo, entre 93 gerentes só havia 3 mulheres. Logo, havia 90 homens que na sua maioria são engenheiros que trabalham em projetos, obras e operação de usinas. Não são pessoas que gostam ou tem hábito de tocar-se fisicamente entre eles. Naquele exercício era tudo isto que eles estavam fazendo. Por isso, aquele momento reduzia-se um pouco do machismo. As pessoas ficaram mais iguais e mais próximas, e, até certo ponto mais afetivas (com mais cuidado consigo mesmo e com o outro).

Ao finalizar este exercício foi realizada uma preleção sobre os tópicos informados acima e foram convidados para que fossem para o salão de trabalho, onde as mesas estavam numeradas de acordo com o número que cada um havia recebido. A integração voltada para a execução desta etapa havia iniciado.

Já neste local o presidente abriu a sessão e agradeceu a presença de todos e estimulou a participação. O diretor de Operação e Comercialização também falou, procurando dar ênfase à importância do trabalho.

Foi iniciada a orientação dizendo claramente o que seria realizado naquele dia. Na parte da manhã seria feito o levantamento do quadrado estratégico e na parte da tarde seriam dadas as sugestões para a melhoria ou melhor aproveitamento do que tivesse sido levantado anteriormente. Foi informado, também, que estariam sendo apoiados o tempo todo com a presença do facilitador, orientando e ajudando quando houvesse dúvidas. Além disto, imagens estavam sendo projetadas na parede, qual um filme, mostrando as instruções do que e como fazer em cada momento do trabalho.



Grupos reunidos na sala de trabalho

Durante 10 minutos eles iriam conversar (cada grupo de pessoas de um lado da mesa conversaria entre si) sobre as questões relativas ao seu próprio lado. Por exemplo: os grupos que estavam do lado dos Pontos Fortes iriam conversar entre si sobre aquele assunto. Logo após, deveriam escrever, individualmente, todas as informações que sabiam, em fichas que estavam em cima da mesa. Cada ficha só poderia receber uma informação. Por que? porque ao final desta parte seria feita uma classificação das mais importantes. Tratava-se de fazer uma Tempestade de Idéias por escrito.

Depois de realizada a primeira parte, todos os participantes foram convidados a mudar de lado na mesa, seguindo um movimento harmônico igual ao de um relógio. Mais uma vez conversaram entre si, e depois escreveram as informações que dispunham. Outra vez foram orientados para mudar lado e, assim, sucessivamente até que todos tivessem passado por todos os lados da mesa. Quer dizer que, todos os gerentes levantaram sugestões sobre todos os quatro tópicos do Quadrado Estratégico.



O levantamento das sugestões

Nesta fase do trabalho eles geraram em torno de 340 opiniões sobre Ameaças; 230 sobre Oportunidades; 400 sobre Pontos Fracos; e 200 sobre Pontos Fortes, um total de 1.170.

Terminada esta etapa, foi solicitado que colocassem juntas as sugestões que estavam relacionadas entre si ou fossem de mesma natureza, formando conjuntos de sugestões. Então foram convidados a eleger as mais importantes de cada lado. Cada um tinha o direito de votar em 3 sugestões de cada lado, e fizeram isto em todos os lados. Quer dizer que cada pessoa teve a oportunidade de avaliar todas as sugestões, em todos os lados da mesa. Em seguida foram convidados a sentarem e selecionar as 5 ou 6 mais votadas. Considerando que havia 7 mesas, cada parte do Quadrado Estratégico teria de 35 a 42 opiniões selecionadas na primeira convergência.



A convergência das sugestões

Finalmente, a última parte do trabalho da manhã, cada grupo de um lado de cada mesa indicou uma pessoa para acompanhar a convergência final. Assim, foram formados novos grupos de pessoas em torno de novas mesas,

que passaram a discutir somente um tópico do Quadrado Estratégico. E estas pessoas tiveram selecionar as sugestões mais importantes.

O resultado desta convergência foi que os gerentes deram prioridade a 19 Ameaças; 11 Oportunidades; 22 Pontos Fracos; e 16 Pontos Fortes, um total de 68 itens.

Foi interessante verificar que a maior parte dos líderes da empresa estavam entre os indicados para representar os lados das mesas. O que mais uma vez corroborava o acerto de se procurar estas pessoas para que elas ajudassem a participação de todos os gerentes.

Terminada a última convergência, as fichas que tinham as informações selecionadas foram coladas, cada uma, em uma folha de papel grande. E cada folha foi colada pelas paredes do salão, de forma que cada parede fosse uma parte do quadrado estratégico (oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos).

Houve então a parada para o almoço e foi pedido para que voltassem às 13:30.

Para descontrair os participantes no retorno do almoço e, ao mesmo tempo, sintonizá-los com o trabalho novamente e ativar os cérebros, foi pedido que cada grupo preparasse, durante 10 minutos, um anúncio de propaganda que “seria veiculado pela TV” durante no máximo 30 segundos. Este anúncio deveria informar a população o porque que ela poderia confiar na Eletronuclear (uma empresa que trabalha com a energia nuclear).

Houve uma grande descontração e cada grupo apresentou seu anúncio através de uma pessoa escolhida (não havia espaço para todas pessoas do mesmo grupo se apresentarem). Além de alegre, a propaganda mostrou que eles estavam empenhados em mostrar que o negócio da empresa é seguro e pode conviver com a humanidade.

Posteriormente foi solicitado que olhassem as paredes. Elas estavam com as informações selecionadas e que a tarefa agora seria individual. Cada pessoa iria passear pela sala, com um bloco de papel adesivo do tipo *Post-it*, e iria dar sugestões em cada uma das folhas no sentido de aproveitar melhor as Oportunidades e os Pontos Fortes, e sugestões para eliminar, reduzir ou neutralizar as Ameaças e os Pontos Fracos. Uma grande Tempestade de Idéias considerando a quantidade de gente ali envolvida.

Durante uma hora eles fizeram isto. O que inicialmente parecia ser um trabalho difícil e confuso por ter muita gente, ficou claro no seu decorrer que foi um excelente meio para que todos pudessem opinar. Serviu para que sentissem que eram parte das soluções dos problemas. Estavam se comprometendo.



Tempestades de idéias e os resultados

Os participantes geraram 1.541 sugestões distribuídas em: 505 para os itens de Ameaças; 207 para os de Oportunidades; 560 para os Pontos Fracos; e 269 para os Pontos Fortes.

AMBIENTE		OPINIÕES		SUGESTÕES
		LEVANTADAS	PRIORIZADAS	OFERECIDAS
E X T E R N O	AMEAÇAS	± 340	19	505
	OPORTUNIDADES	± 230	11	207
I N T E R N O	PONTOS FRACOS	± 400	22	560
	PONTOS FORTES	± 200	16	269
TOTAL		± 1.170	68	1.541

Este material colado na parede foi recolhido e em seguida foi preparado um caderno com todas as informações selecionadas e todas as sugestões que foram dadas. Dias depois, este caderno foi copiado e cada gerente que participou recebeu o seu, para que pudesse trabalhar no sentido de melhorar a ambiência da empresa.

Havia então a necessidade de se avaliar aquele dia. Desde que esta reunião foi marcada para um só dia, a coordenação do projeto na Eletronuclear ficou preocupada porque se tratava de um momento muito delicado. Teria a participação de muitos empregados de nível elevado na empresa. Sua preocupação não era sem razão, porque todos sabem como é difícil trabalhar com grandes grupos, e como é fácil desqualificar um trabalho destes. Uma coisa é fazer uma oficina ou seminário para desenvolver profissionais, outra coisa é fazer uma reunião, que envolve custos elevados, pessoas, muitas expectativas de resultados concretos e informações relevantes para a empresa.

Embora houvesse esta preocupação, havia, por outro lado, muita motivação para participar. Aliás, a participação gerou participação. Melhor explicando: a ida ao evento era voluntária. Nenhum gerente estava obrigado a ir. No entanto, os diretores e o presidente solicitaram encarecidamente a participação de todos. Os líderes foram motivados a comparecer, principalmente porque aquele era um momento muito importante para esta nova empresa. A medida que os gerentes iam aderindo e confirmando a sua ida ao evento, outros gerentes que não estavam tão interessados começaram a reparar que estavam ficando em minoria, e, até mesmo, se sentindo desconfortáveis por não comparecer. Assim, foi conseguida uma participação muito grande. Se se descontar do número total de gerentes o número daqueles que estavam viajando ao exterior e, portanto, não poderiam comparecer, verificar-se-á que 90% deles compareceram ao evento.

Os trabalhos transcorreram necessitando de poucas intervenções. As reuniões prévias, e as explicações iniciais foram suficientes para que o pessoal trabalhasse com afinco. E mesmo com o desconforto de um salão onde eles estavam apertados e todos trabalhando no mesmo local, em nem um momento alguém quis ir embora ou desistir do trabalho. Todos trabalharam o tempo todo.

Ao final dos trabalhos o facilitador propôs que fizessem uma avaliação do que havia sido aquele dia para eles. Que informassem quais foram os pontos negativos e quais os positivos.

Não foi surpresa a boa avaliação que fizeram, mas vale a pena informar os principais dados que eles deram. Dos 93 gerentes presentes, 89 opinaram o seguinte (cada pessoa podia dar quantas informações quisesse e a relação abaixo informa somente os itens que tiveram um freqüência igual ou maior do que 10 votos):

Pontos positivos daquele dia:

- Integração dos gerentes: 77 votos
- Participação do gerentes nos trabalhos: 26 votos
- Participação nos destinos da empresa: 15 votos
- Oportunidade de solução de problemas: 14 votos
- Oportunidade de conhecer melhor a situação da empresa: 13 votos
- Processo de trabalho durante o evento: 10 votos.

Pontos negativos:

- Desconforto da sala de trabalho: 23 votos
- Fazer o evento num dia de Sábado: 19 votos
- Não ter sido feita a apresentação dos gerentes: 16 votos.

A reunião terminou com todos sendo convidados para uma grande celebração. Havia uma satisfação muito grande por parte deles. Estavam com o ar de dever cumprido da melhor forma que lhes foi possível. A própria Superintendente de Planejamento da empresa estava muito feliz e surpresa com o trabalho. Disse que quando viu tanta gente chegando pela manhã pensou que dificilmente conseguiríamos obter um bom resultado. Ela estava sentindo que o mais difícil havia sido bem realizado.

5.1.5 Terceira etapa do projeto: Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

Este é um momento delicado durante a elaboração do plano estratégico. É o momento em que, após avaliado o ambiente em que a empresa está, ela define para onde quer ir. Ou seja, ela diz quais são os seus Objetivos Estratégicos.

Trata-se de um trabalho para o mais alto nível da empresa, que, recebendo informações de diversos locais, principalmente do Quadrado Estratégico, tem que procurar estabelecer um norte. É o papel fundamental da diretoria de uma empresa.

Para elaborar estes objetivos a diretoria necessita que algumas definições tenham sido dadas anteriormente. Por exemplo, é importante que os “Princípios e Valores” já estejam claros, porque nenhum objetivo poderá ser contrário aos mandamentos da empresa. Caso contrário, diríamos que há um desvio de caráter. Precisa ter, também, a sua “Visão”. O que vem a ser isto? Até alguns anos atrás as empresas se preocupavam apenas com a “Missão”. Estudos realizados posteriormente começaram a mostrar que as empresas que tinham uma boa liderança e que compartilhava seu sonho de futuro com os demais empregados, eram as mais bem sucedidas. Ora, esta é uma característica clara da liderança. O líderes são seguidos porque tem um desejo ou um sonho que querem realizar. Por outro lado, é fundamental, também, que a empresa tenha a sua “Missão”, porque esta funciona como o motor de um carro. Ela faz com que o carro chegue até o sonho tão desejado.

Muitas vezes, ao fazer o plano estratégico, as empresas já possuem as suas declarações de Visão, Missão e Princípios e Valores. Por isso, não é necessário defini-los, já existem. Não era o caso desta empresa para a qual estava sendo desenvolvido este projeto. Por isso, foi necessário que defini-los para poder chegar aos Objetivos Estratégicos.

Para definir estes objetivos os membros da diretoria olham o futuro da empresa, bem sintonizados com a Visão e a Missão, e escolhem quais são os pontos mais importantes que a empresa deve atingir para realizar-se. Não há uma definição clara quanto ao horizonte de tempo que eles devem considerar. A questão é definir o que é mais importante. Por isso, ao ler os objetivos resultantes é normal encontrar diferentes relações de tempo, uns podendo ser atingidos mais cedo do que outros.

No Brasil é muito difícil para um facilitador conseguir que os membros da diretoria de uma empresa pertencente ao governo federal se reúna para tratar de um assunto desta natureza. Muitas vezes, esta falta de entrosamento ocorre porque os diretores tem projetos pessoais diferentes dos que a empresa têm. Outras vezes, porque fazer planos estratégicos é como ir ao psicanalista para tratar de problemas pessoais. É melhor não fazê-lo para não descobrir coisas desagradáveis. Logo, a tendência é a de que as pessoas tendem a minimizar ou desqualificar o trabalho do plano, tal qual se faz quando se fala da terapia pessoal.

Por outro lado, mesmo quando os diretores decidem participar é importante verificar quão genuína esta decisão. Até onde realmente estão comprometidos. Muitas vezes acontece que eles participam apenas para dar a impressão que estão envolvidos, para dizer que estão apoiando o plano, mas não se envolvem em sua implantação. É por isso que encontramos muitos planos interessantes arquivados nas empresas, depois de se gastar dezenas ou centenas de milhares de dólares na sua elaboração.

No caso deste projeto, o presidente está engajado nesta área nuclear há mais de vinte anos. Muitas das coisas que existem hoje no Brasil nesta área é decorrente da sua atuação. Ele formou um modelo que vem sendo seguido por diversas pessoas. Assim, os diretores, se envolveram na medida que o plano foi crescendo de participação dentro da empresa, e percebendo o envolvimento do presidente, eles se engajaram e participaram das demais fases, irrestritamente. Mesmo aqueles que se mostraram mais céticos no início dos trabalhos do plano participaram com muito interesse.

Ficou então decidido que todos os diretores, e somente eles, em número de 5 (inclusive o presidente), participariam desta etapa do trabalho. Foi sugerido que marcassem um dia inteiro em suas agendas para trabalharmos com certa folga. Entretanto, dias depois, em função de novos compromissos, a reunião teve que ser antecipada de dois dias e marcada somente para o período da tarde.

Para preparar a programação deste período de trabalho foi avaliado todo o material - Princípios e Valores e o Quadrado Estratégico - que havia sido preparado anteriormente. Havia também que considerar que os diretores não são pessoas habituadas a oficinas de desenvolvimento de projetos. Normalmente são pessoas que gostam de tarefas muitas rápidas e práticas.

Por isso, foram levantadas alternativas de trabalho, por exemplo, desenvolver a Visão através de desenhos em que cada diretor completaria o desenho do outro. Esta poderia ser uma opção à construção verbal, caso houvesse dificuldade.

Assim, o trabalho foi planejado com alternativas, que, caso necessário, seriam colocadas em prática. Conhecidas as características de como trabalham estes executivos, na maioria das vezes individualistas, foi estabelecida uma estratégia de complementaridade. Ou seja, todos deveriam opinar sobre tudo, e, sempre que pudéssemos, o resultado seria o consenso das sugestões de todos. Esta técnica trazia o conforto de que haveria comprometimento entre eles ao terminar cada parte do trabalho.

A reunião começou na hora do almoço, equivalendo a um momento de relaxamento para início dos trabalhos. Por isso, os assuntos foram conduzidos para temas de muita descontração: viagens, situações interessantes quando viajando em outros países, comportamento quando viajando com outras pessoas (colegas de trabalho, esposas, etc). Assim, foi um tempo em que eles puderam esquecer a rotina de trabalho e os compromissos e se dedicarem a limpar a mente, e usar mais a imaginação.

A reunião foi iniciada na hora acertada, 13:30. A empresa havia contratado uma sala de boa qualidade em um dos melhores hotéis da cidade. Entretanto, pouco antes de iniciarmos os nossos trabalhos, o aparelho central de ar condicionado das salas de reuniões ficou avariado, e o trabalho foi desenvolvido sob forte calor.

Com todo este desconforto, em nem um momento foi levantada por eles a possibilidade de parar o trabalho. O que me deu garantias de que os diretores estavam mesmo comprometidos com o plano estratégico.

O trabalho começou pela necessidade de definirem a Visão. Esta prioridade é fundamental para que, mais tarde, possamos desenvolver os Objetivos Estratégicos. Estes tem que estar completamente alinhados com a Visão. Não se pode ter uma Visão mostrando uma direção e os Objetivos outra.

Logo no início foi mostrado como outras empresas pelo mundo tem procurado desenvolver o conceito de Visão, e porque isto é tão importante para elas. Em seguida foi discutido como eles sentiam a Visão da Eletronuclear, de que forma imaginavam esta empresa no futuro. Que elaborassem a Visão a partir da construção de imagens na mente. Segundo Marjorie Parker^{xxiii} (1990, p. 2) "A visão é um produto da mente e do coração trabalhando juntos". Mais uma vez o presidente da empresa mostrou estar altamente sintonizado com a vida da sua organização e com o que se quer para ela. Momentos depois de se iniciar os trabalhos, o presidente já falava claramente como imaginava a Visão da empresa para ele. E ela veio de forma tão espontânea que, em seguida, os

diretores fizeram algumas contribuições e pouco tempo depois a Visão estava escrita:

- *“Ser uma empresa reconhecida pela sua excelência de seu desempenho, comprometida com a melhoria da qualidade de vida da população, gerando uma energia limpa, a partir de um combustível abundante no país e mantendo-se sempre na vanguarda tecnológica”.*

Ao finalizar esta parte, um comentário do presidente mostrou o quanto ele estava envolvido com esta empresa. Ele disse: “lendo esta declaração vejo que sempre sonhei trabalhar em uma empresa assim”. Chegou até a fazer uma metáfora contando uma piada muito bem relacionada ao caso.

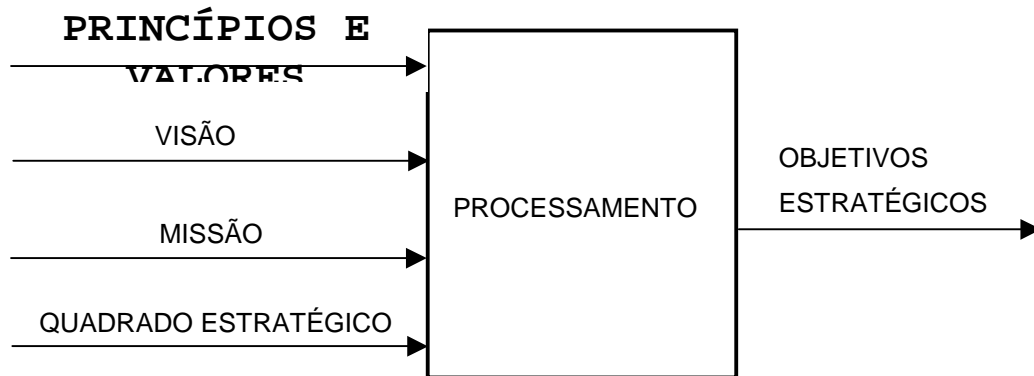
Em seguida passou-se a definir a Missão. Esta se reveste de pouca complexidade e na verdade é muito fácil de ser declarada. Normalmente ela já vem escrita nos estatutos da empresa. Faltava apenas dar-lhe uma roupagem mais atrativa e de forma mais compreensível para todos aqueles que vão ler os documentos da casa. Após alguns momentos de debate ela foi definida:

- *“Projetar, construir e operar usinas termonucleares com alta segurança e eficiência, atendendo às necessidades do sistema, através da produção de energia elétrica com custos competitivos.”*

Normalmente, em declarações da Missão, não são enunciados detalhes, o importante é dar uma informação de âmbito geral. Entretanto, nesta declaração ocorre a expressão “com custos competitivos”. Trata-se de um detalhe que está dentro da expressão “eficiência”. Entretanto, esta empresa vivia extrema necessidade de reduzir seus custos para que ela seja melhor aceita pelo mercado. Assim, optou-se pela manutenção desta expressão para dar maior significado à declaração e exortar os empregados a participarem desta necessidade de redução de custos.

Terminada esta fase de declarações, iniciou-se a parte operacional do plano estratégico. Foi realizada uma discussão sobre a questão de definição dos

Objetivos Estratégicos. Um dos cuidados que se deveria ter nesta parte do trabalho é a de evitar de se colocar em um mesmo objetivo mais de um verbo de ação. Toda vez que se faz isto, estamos na realidade diante de mais de um objetivo.



Mais uma vez, de forma divergente, usando a técnica de Tempestade de Idéias foram geradas expressões que eram fundamentais. Depois foram selecionadas as mais importantes. Com este resultado foi iniciada a convergência para definir os “Objetivos Estratégicos”, que resultaram nos seguintes:

- *Desenvolver uma organização eficiente e eficaz, com preocupação constante na redução de custos e na capacitação técnica e gerencial.*
- *Estabelecer um ambiente de trabalho que favoreça a integração das equipes, a disseminação da informação e a confiança mútua.*
- *Ampliar a capacitação tecnológica da empresa, através do desenvolvimento e da renovação de pessoal, da definição de um reator padronizado adequado às condições brasileiras e da participação em atividades correlatas.*
- *Contribuir, em conjunto com os demais agentes, para a definição de uma Política Nuclear e para a aceitação pública do seu uso para fins pacíficos.*

- *Produzir energia elétrica para atender às necessidades do sistema, através da operação de Angra I e de futuras unidades, de maneira segura, eficaz e eficiente, mantendo um programa de monitoração ambiental permanente.*
- *Concluir a construção de Angra II dentro do cronograma e do orçamento estabelecido no planejamento integrado do setor.*
- *Assegurar os recursos financeiros para o término de Angra II e a viabilização de Angra III.*

Ao terminar esta definição, os diretores foram orientados no sentido de que fizessem uma avaliação, verificando compatibilidade entre os Objetivos e a Visão e a Missão, e, também, se estavam bem respaldadas pelos Princípios e Valores. Tudo deveria estar em perfeita harmonia, em equilíbrio, sem que nenhum atrapalhasse o outro. Além disso, os diretores deveriam estar seguros e confortáveis com tudo aquilo. Caso contrário, deveríamos rever o que não estivesse de acordo. Foi tudo aprovado na ocasião.

A diretoria tinha muito interesse em envolver o Conselho de Administração da empresa no produto final deste trabalho. Por isso, este resultado foi mostrado aos seus membros, que aprovaram-no.

Esta etapa do plano estratégico mostrou diversas coisas. A primeira delas, é que os cronogramas não podem ser rígidos. Tem que se ter flexibilidade e estar preparado para situações do tipo de antecipação de datas, alterações de carga horária, etc. Normalmente, ocorrem postergação de datas o que gera mais tempo para preparar o trabalho, mas, também, frustrações. Aqui ocorreu o contrário, poucos dias antes a data foi antecipada, o que diminui o tempo para preparação do trabalho e gerou um pouco de ansiedade, no entanto, viu-se que o trabalho estava tendo continuidade e interesse.

Outro aprendizado nesta reunião é o de não colocar as técnicas e as metodologias acima do interesse do resultado que as pessoas querem. É

importante ter muita flexibilidade. É necessário ver qual é o caminho que coloca o grupo, principalmente altos executivos de empresa, numa situação que eles não sintam desconforto.

Por outro lado, houve a oportunidade de usar instrumentos do Pensamento Criativo ou Divergente e do Pensamento Convergente durante a elaboração dos Objetivos Estratégicos. Isto também deu muita segurança a eles, porque viram que estavam cobrindo todos os itens de suas atividades.

A avaliação deles ao final foi muito boa.

5.1.6 Quarta e última etapa do projeto: Estratégias

Desenvolver estratégias é o mesmo que solucionar problemas. É ter um objetivo e tomar as decisões sobre o que se deve fazer para atingi-lo. É enfrentar um desafio, é consumir um desejo.

A palavra estratégia vem da palavra grega “*strategos*” que quer dizer general, comandante. Isto quer dizer que era esta pessoa que tomava as decisões importantes nas questões de guerra na Grécia antiga. Era ele que dizia como fazer. Ao longo do tempo a expressão estratégia tomou dois significados: o primeiro, de cunho técnico, quer dizer o *como* vai ser resolvido determinado problema; o segundo, de cunho político, quer dizer a importância do assunto - tudo aquilo que é muito importante, principalmente na empresa, costuma-se dizer que é estratégico. Logo, estratégia virou um substantivo e estratégico um adjetivo.

No processo de elaboração de um plano estratégico, esta é a parte que mais força tem sobre os recursos - financeiros e humanos - da empresa, porque vai influenciar a forma como a empresa vai enfrentar suas diversas dificuldades, e como ela vai aproveitar para melhorar sua competência, crescer e vencer no mercado.

Por sua vez, o conhecimento de técnicas de solução de problemas e de Pensamento Criativo ou Divergente e Pensamento Convergente são muito bem-vindas nesta hora. Cabe ao facilitador criar condições para que os especialistas da empresa desenvolvam as estratégias a partir de metodologias simples. A complexidade da estratégia não está na sua formulação ou na sua escolha, está na sua implementação. É aí que o executivo da empresa tem que saber como usar os recursos de que dispõe para atingir os objetivos. É neste momento que pode mostrar sua competência.

Desde o início do projeto estava definido que os objetivos seriam definidos pelos diretores e as estratégias pelos superintendentes e aqueles que estão diretamente ligados aos diretores, que são os principais executivos para a atividade operacional da empresa.

A primeira discussão era como que 30 pessoas poderiam trabalhar eficazmente em um trabalho como este. A idéia que melhor se apresentou foi a de que formariam grupos relacionados com os objetivos que mais lhes afetavam. Por exemplo, um objetivo ligado a gestão financeira teria as pessoas mais ligadas a esta questão, um objetivo ligado à operação da usina teria as pessoas que estão envolvidas nesta atividade, e assim por diante.

Haviam, no entanto, dois objetivos que eram genéricos. Decidiu-se, neste caso, que todos os grupos iriam opinar a respeito ficando a implementação a cargo de cada um deles. Por outro lado, o fato de haver dois objetivos genéricos ajudava o processo de trabalho pois haveria todos os grupos trabalhando em um só objetivo, o que facilitaria muito o entendimento de como desenvolver as estratégias em equipe.

O programa de trabalho para esta reunião considerava a participação do presidente, que mais uma vez liderou o processo.

Foi realizada uma atividade, a exemplo da reunião do Quadrado Estratégico, que se chama Murinho. Este exercício consta em dividir todo o pessoal em dois grupos e colocá-los em cima de um muro (quando não existe o muro

fisicamente, que deve ser bem baixinho, colocam-se duas tiras de fitas paralelamente no chão, simulando um muro). Os dois grupos devem andar em direção contrária, um ajudando o outro, de forma que um grupo ocupe o espaço em que estava o outro e vice-versa, sem “cair” do muro. Este exercício serve para explicar a importância do trabalho em equipe, e que todos estão ali para apoiar a todos. Além do mais serve para descontrair, quebrar o paradigma do contato corporal.

Em seguida, todos tomaram os lugares nas mesas de acordo com as distribuições dos grupos, separados por seus próprios objetivos.

A primeira parte da reunião foi uma explicação de como se desenvolve uma estratégia, considerando que ela é uma solucionadora de problemas. Foi explicado que, para isso, basta olhar a formulação do objetivo e transformá-lo em uma pergunta através da colocação da indagação “Como...?”. Por exemplo: para o objetivo “*Assegurar os recursos financeiros para o término de Angra II e a viabilização de Angra III*” deve-se fazer a seguinte formulação “*Como assegurar os recursos financeiros para o término de Angra II e a viabilização de Angra III?*”. Ao fazer isto está sendo motivado o Pensamento Criativo ou Divergente para que os participantes deste grupo possam gerar o maior número possível de sugestões para solucionar este problema. A técnica mais adequada neste momento é a da Tempestade de Idéias.



A orientação para os trabalhos

O trabalho foi iniciado com o primeiro objetivo, que era genérico. Todas as dúvidas foram esclarecidas de forma que os grupos puderam trabalhar com muita facilidade. Ao terminar a fase divergente, os grupos selecionaram as

estratégias mais importantes e, partir daí tiveram que analisar cada estratégia proposta.

Para esta análise foi preparada uma folha na qual eram informados:

- a identificação do grupo que estava trabalhando;
- qual o objetivo que estava sendo resolvido; e
- qual a estratégia que estavam analisando.

Para cada estratégia o grupo deveria definir:

- os indicadores de performance da própria estratégia;
- avaliar as vantagens que ela tinha;
- avaliar as vantagens potenciais; e
- levantar as preocupações.

Na realidade estava sendo usada a metodologia do PPC (Vantagens, Vantagens Potenciais e Constrangimentos) para o pensamento convergente. No caso dos indicadores de performance os grupos foram informados que, se naquele momento não estavam preparados para defini-los, poderiam fazer em outra ocasião.



Grupos produzindo sugestões

Cada objetivo foi trabalhado e resolvido. Foi esclarecido que nenhuma das estratégias desenvolvidas poderia ser contrária aos Princípios e os Valores.

O trabalho terminava aqui com bastante sucesso. A empresa havia conseguido o que mais esperava. Foi então pedido aos participantes, eram 26 ao todo, que fizessem uma avaliação bastante severa sobre todo o trabalho. Foi sugerido que pegassem uma ficha e escrevessem no seu lado esquerdo aquilo que foi positivo (+) nos trabalhos, tanto naquele dia como em todos os outros, e o que foi negativo (-). O resultado foi excelente.

5.2 Inclusão de vários miniprojetos

Para este trabalho de tese foram usados cinco miniprojetos, os de número 6 a 10, enviados no primeiro semestre de 1998, como parte dos trabalhos realizados relativos ao primeiro ano do MICAT.

5.3 Conclusões

Quando um trabalho está bem organizado e as técnicas são fáceis e práticas, permitindo as pessoas sentirem-se participantes e consideradas, os resultados são muito melhores e evidentes, promovendo inclusive o comprometimento de todos.

Cronogramas não podem ser rígidos. Há que existir muita flexibilidade e prontidão.

É necessário fazer um planejamento estratégico para desenvolver um plano de estratégico para a empresa. Neste momento verifica-se a importância de se ter o conhecimento das técnicas do Pensamento Criativo. Elas reduzem sobremaneira os tempos necessários para a execução de uma atividade.

É importante ousar, mas não abusar. Técnicas e metodologias devem servir às pessoas e não o inverso.

A participação das lideranças é fundamental para o sucesso do trabalho. É importante desenvolver estratégias de convencimento para que elas sejam cooperativas no trabalho.

CAPÍTULO VI

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO CRIATIVA DA PROGRAMAÇÃO

Este capítulo tratará da confirmação da tese. Ou seja, nele será apresentado o resultado da pesquisa realizada junto aos gerentes, na qual foi levantado o grau de comprometimento com o plano estratégico da empresa. Esta pesquisa foi realizada em Novembro de 1999, um ano após a elaboração do plano estratégico.

6.1 Contexto sociocultural/organizacional em que se aplica

Trata-se de uma empresa com mais de dois mil empregados, que trabalham principalmente em duas cidades: Rio de Janeiro e Angra dos Reis (sendo que nesta última em regime de vila residencial junto ao parque industrial. Portanto, não moram na própria cidade). Há um grupo reduzido de pessoas que trabalha em Brasília, dando apoio em assuntos políticos junto ao Congresso, e técnico junto às agências reguladoras.

Como já foi dito, esta empresa foi formada em 1997 com parte da empresa Furnas e toda a empresa Nuclen, que estavam envolvidas com o programa de produção de energia elétrica com base termonuclear.

O corpo gerencial da empresa, em torno de 110 participantes (quando o trabalho foi realizado), é formado por uma maioria de pessoas que fizeram cursos de engenharia, pós-graduação ou mestrado na área de energia nuclear, e foram treinados e desenvolvidos na Alemanha, pela KWU, uma empresa controlada pela Siemens.

Deste corpo gerencial participam somente 3 mulheres, uma delas contratante e responsável por todo o plano estratégico da empresa. Esta é uma característica típica de empresas de produção de energia elétrica no Brasil (de onde saiu a parcela de Furnas) e de empresas projeto de engenharia de construção e montagens de grandes obras (de onde saiu a Nuclen). A quase totalidade dos cargos gerenciais são ocupados por homens.

O corpo gerencial da empresa tem idade média acima dos 40 anos de idade, o que, para os padrões brasileiros, é muito elevada. No entanto, demonstra um elevado nível de experiência e profissionalidade.

Também são pessoas com um elevado número de anos trabalhando na mesma empresa. A média de tempo de trabalho destes gerentes na mesma empresa ultrapassa aos 15 anos. Isto também é típico de empresas de governo, ou seja estatal no Brasil, pois sofrem com uma legislação que restringe a contratação de novos empregados. Algumas destas pessoas já estão aposentadas e foram recontratadas por questões de impossibilidade de se formar novos quadros em tempo de substituí-las.

As pessoas que trabalham em Angra dos Reis estão voltadas para as atividades fim da empresa, ou seja, produção de energia (através da unidade Angra I), e construção da segunda unidade (Angra II). São unidades industriais semelhantes às que existem na Alemanha, França e Espanha. As que trabalham no Rio de Janeiro, estão voltadas mais para atividades meio, como Projeto de Engenharia, Finanças, Administração e outras. No Rio também fica sediada a diretoria que, normalmente, tem um conjunto de assessorias para apoiá-la.

A diretoria é composta por um presidente, 3 diretores estatutários (oficiais), e 1 diretor não estatutário (que é o representante do antigo sócio alemão na empresa Nuclen, que tem responsabilidade técnica pela usina Angra II, e provavelmente Angra III). Diferentemente da maioria das empresas de governo, ou estatais, os diretores, à exceção de um deles, são todos originários e sempre trabalharam na área de energia elétrica termonuclear. O próprio presidente está envolvido nesta atividade há quase trinta anos.

A primeira usina construída pela empresa foi contratada à empresa americana Westinghouse pelo sistema "turn-key" (ou seja, nenhum controle por parte do contratante, e recebida no momento que começou a funcionar). Esta usina teve muitos problemas de qualidade de execução e isto gerou muitas

dificuldades para o programa de energia nuclear no Brasil. Esta usina passou muito tempo sem funcionar bem. Isto causou descrédito e muitas críticas às construções de usinas nucleares.

A segunda usina está sendo terminada de construir, e foi contratada dentro âmbito do acordo Brasil-Alemanha para produção de energia elétrica de base termonuclear. Por ser um projeto muito caro e muito discutível, levou muitos anos para ser construída e, também, gerou muitos desgastes para a empresa.

Mais recentemente, após um trabalho de informação mais adequada e em um ambiente democrático (não se pode esquecer que as construções de usinas nucleares no Brasil estão associadas ao período da ditadura militar), estes problemas de descrédito e desconfiança vieram a ser minimizados.

O pessoal que trabalhava em Furnas na área de energia nuclear daquela empresa não era bem aceito pelo pessoal que trabalhava nas outras áreas desta própria empresa.

A empresa Nuclen era contratada pela empresa Furnas. Isto gerava uma hierarquia entre elas. Como o único cliente da Nuclen era Furnas, esta relação era no fundo de total dependência.

Embora o nível de formação educacional dos gerentes desta empresa seja elevadíssimo para os padrões nacionais, a maioria deles não tem mercado de trabalho no Brasil, porque são pessoas cuja a especialidade, energia nuclear, só é usada pelo governo. Assim, uma boa parcela deles entende que esta empresa é único lugar em que podem se realizar profissionalmente.

6.2 Os participantes: Descrição.

Participaram deste trabalho 3 níveis hierárquicos da empresa: os gerentes, os diretores e os membros do Conselho de Administração.

Os gerentes são formados por três linhas hierárquicas: os superintendentes, os gerentes propriamente ditos, e os chefes de divisão, nesta ordem. Isto quer dizer que os superintendentes são o primeiro nível executivo da empresa.

A diretoria é formada por um presidente, 3 diretores estatutários (que têm direito a voto), e um não-estatutário (não tem direito a voto nas reuniões de diretoria).

O Conselho de Administração é formado por 6 membros. Normalmente indicados pelas empresas e áreas do Governo que estão mais ligadas às atividades da empresa. Por exemplo: a empresa Eletrobrás é proprietária desta empresa, a Eletronuclear, logo ela tem 2 representantes no Conselho de Administração.

Na primeira fase deste trabalho, que ocorreu em 1997 e foi a base para a criação da tese, o corpo gerencial da empresa tinha 110 participantes. Na segunda, fase, que ocorreu em 1998, e que foi a base para a pesquisa de confirmação da tese, este número havia caído para 102. De forma genérica podemos dizer que este número sempre tem representado em torno de 5% do quadro de empregados próprios da empresa.

A pessoa que contratou este trabalho, que acabou por resultar na tese, faz parte do corpo de superintendentes, sendo a única mulher deste grupo. Ela é diretamente subordinada ao presidente da empresa. Sua formação é de engenharia, com mestrado na área de energia nuclear dentro de um instituto de pesquisa. Ela é também presidente da Seção Latino-Americana da American Nuclear Society.

Os componentes do corpo gerencial da empresa tem um contato muito estreito com empresas dos Estados Unidos (no caso da Usina de Angra I), e com a Alemanha (no caso da Usina de Angra II). Têm, também, muito contato com AIEA - Agência Internacional de Energia Atômica, com sede em Viena.

6.3 Dificuldades e obstáculos: como superaram?

Pode-se separar em dois grupos: na execução do trabalho do plano estratégico, que resultou nesta tese, e na elaboração da tese.

6.3.1 Na execução do trabalho do plano estratégico

Embora este assunto já esteja mencionado nos capítulos IV e V, pode-se fazer um sumário dos principais obstáculos encontrados:

- a) Fazer um plano estratégico: trata-se de um obstáculo cultural nas empresas de governo no Brasil. São raras aquelas que fazem e acreditam que esta ferramenta seja importante para elas. As empresas que mais se envolvem nisto são aquelas interessadas em ganhar prêmios da Qualidade (tipo Macolm Baldrige, dos Estados Unidos, ou o Prêmio Europeu da Qualidade. No Brasil há um no mesmo estilo), e isto é requisito necessário e suficiente. Este obstáculo foi superado com a demonstração de que uma empresa que estava se formando naquele momento, era fundamental que começasse com os seus destinos bem definidos. Tratava-se de avaliar a sua capacidade de sobreviver nestes novos tempos. A chefe da área de planejamento teve a capacidade visionária de antever e entender a importância deste trabalho para a empresa. Os argumentos foram preparados e tratados diretamente com a Diretoria, que acreditou e apoiou.
- b) Convencer a Eletrobrás de dar consultoria para a execução do plano estratégico: o departamento ao qual foi solicitada esta consultoria nesta empresa tinha outras prioridades na ocasião. Entretanto, como já tinha previsto a possibilidade de redução de atividades no futuro e, também, de pessoal. Este trabalho apareceu como uma oportunidade de se ter clientela externa à empresa.
- c) Convencer os superintendentes da Eletronuclear da importância de fazer o plano e de assumirem a liderança. Foi demonstrado a eles os aspectos positivos da elaboração do plano e os resultados que poderiam esperar. O

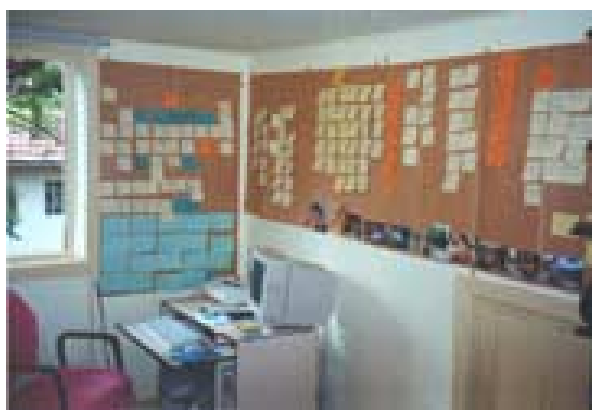
quanto era importante que a empresa se envolvesse em um trabalho voltado para a sua sobrevivência futura, e que pudesse ajudar na integração do pessoal e no comprometimento com os resultados.

6.3.2 Na execução do trabalho da tese

- a) Tese excessivamente ampla? Até se definir qual tese que deveria realmente ser feita, a tendência foi imaginar uma tese muito ampla, com várias pesquisas e com trabalho excessivo e que serviria para a vida da pesquisa acadêmica. A melhor maneira de superar este obstáculo foi verificar o tempo que seria necessário para fazê-la e os recursos financeiros. Chegou-se a conclusão de que era uma tese de doutorado e não de mestrado. Assim, o foco da tese foi mudado e começou a convergir para o tema que abordado.
- b) Não reconhecer os trabalhos realizados anteriormente: muitas vezes trabalhos realizados no passado podem ser uma grande ponte para a elaboração de uma tese. Basta analisar se eles são passíveis de uma pesquisa ou não. A tese sempre requer uma pesquisa de campo. Nesta tese, ora apresentada, só se verificou a sua pertinência, e todo valor do trabalho feito anteriormente, na hora de ser fazer a pesquisa empresarial. Assim, ao fazer a pesquisa, que foi uma idéia brilhante para certificar-se do valor do trabalho feito anteriormente, chegou-se a conclusão de que ali estava uma tese.
- c) Disciplina para escrever a tese: pessoas do tipo EN (Extrovertida e Intuitiva), segundo a avaliação do MBTI (Myers Briggs Type Indicator), usada nas aulas proferidas pela professora Marcia Segal, durante o curso do MICAT, têm uma grande dificuldade de concentração em dados e fatos, principalmente aqueles se referem ao passado. Estas pessoas trabalham mais com desenvolvimento de conceitos, teorias e, sobretudo, com coisas do futuro. Precisam de ser pressionadas para executarem suas tarefas. Na maioria das vezes o detonador é a pressão do tempo. Assim, neste caso, em função da minha necessidade de entregar a tese em Julho de 1999, foi

criada uma etapa de pressão que foi a de tirar 10 dias de férias para escrever a tese (ou pelos menos escrever o seu primeiro rascunho).

- d) Organizar-se para escrever a tese: foi fundamental para superar este item o uso do material de cinco miniprojetos anteriores. Eles ajudaram com dados referentes ao que havia acontecido. Além disto, antes de escrever a tese foi feito um trabalho de Pensamento Criativo ou Divergente. Foram levantados logo nos primeiros dias todos os autores que tiveram influência no trabalho do mestrando e quais as suas contribuições que foram utilizadas no trabalho de tese. Depois, seguindo a estrutura do pré-projeto que havia sido aprovado pelo Diretor do MICAT (vide Anexo III), para cada capítulo foram levantadas várias informações que seriam importante e necessárias. Estas informações foram colocadas em papel adesivo do tipo Post-it (que facilita o levantamento divergente e a sua organização posterior) e colocado nas paredes do local onde foi escrita a tese.



O uso do Pensamento Criativo ou Divergente para escrever a tese

- e) Rigidez na rotina de trabalho: a falta de disciplina, informada anteriormente, leva a atitudes opostas. A programação feita para fazer a tese tinha horários fixos para trabalho pela manhã, tarde e noite. Não havia espaço para sair de casa, ler outra coisa, esportes, movimentação, etc. No decorrer do trabalho verificou-se a necessidade de parar para fazer coisas totalmente diferentes. Escrever uma tese é muito cansativo e precisa que haja momentos de relaxamento. Estes momentos foram feitos através de caminhadas (às vezes à tarde, às vezes pela manhã), deitar na cama e procurar fazer um relaxamento, ver um filme ou jogo de futebol pela

televisão, brincar com a neta, conversar com pessoas pelo telefone, manter em dia o correio da Internet.

6.4. Os resultados de cada parte: produtos, valorizações dos clientes e do diretor.

Conforme já explanados no capítulo V, os produtos finais alcançados com todo este trabalho foi a parte corporativa de um plano estratégico de um empresa, que é formada por suas declarações Princípios e Valores; Visão; Missão; e Objetivos Estratégicos. A este conjunto, que normalmente representa o coração do plano, damos o nome de parte corporativa, porque ela não varia de área para área e trata da vida da empresa no longo prazo. As Estratégias formam a parte mais operacional. Esta parte varia de área para área (embora possamos ter estratégias gerais para empresa) e, também, varia no tempo. É muito comum uma estratégia ser abandonada por exemplo por causa de uma nova lei. Cada etapa foi avaliada pelos participantes, e todas as avaliações consideraram que o trabalho foi excelente.

Na segunda parte, que será relatada no item seguinte, foi feita a pesquisa que comprovou a tese. A pesquisa em si, mostrou que a empresa havia amadurecido para a continuidade do trabalho estratégico que ela estava fazendo.

6.5 A avaliação final de toda a experimentação

Neste item será apresentado o resultado dos levantamentos e da pesquisa a respeito da tese.

Basicamente a tese pode ser definida de que forma *"o uso de técnicas do Pensamento Criativo pode facilitar a participação e o comprometimento dos gerentes de uma empresa com o planejamento estratégico"*?

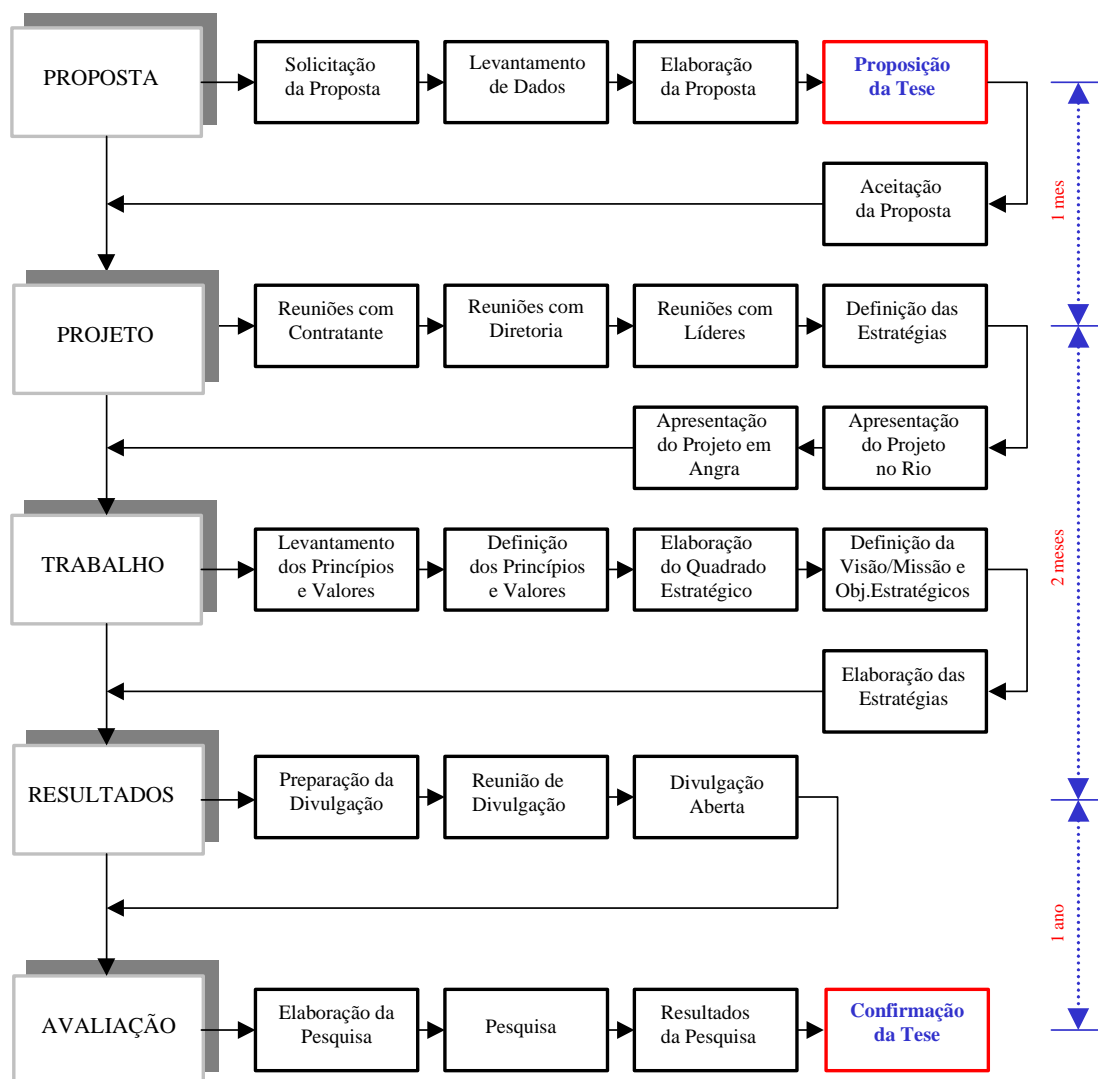
Durante a maior parte deste trabalho procurou-se mostrar a sua execução, agora é momento de mostrar a sua validação.

Em Outubro de 1998 a empresa Eletronuclear iniciou a realização da segunda rodada do seu plano estratégico, com o nome de Plano de Metas para 1999. O facilitador chegou a conclusão e sugeriu que, para dar continuidade ao plano que havia sido executado quase um ano atrás, deveria ser feita uma pesquisa para se saber - além de diversas outras coisas - qual o grau de **comprometimento** que havia entre os gerentes e o que chamamos a parte corporativa do plano.

Isto era fundamental porque, se o comprometimento fosse muito baixo, com certeza esta segunda rodada de elaboração do plano dificilmente teria sucesso.

Assim, foi elaborada uma pesquisa com 10 conjuntos de questões, que resultavam em 19 perguntas quantitativas e 8 perguntas qualitativas. Trata-se de um levantamento bastante extenso. A empresa necessitava conhecer mais a respeito de suas atividades. Estava interessada, também a partir desta pesquisa, a fazer um amplo trabalho de levantamento de problemas que necessita resolver. Muitas questões foram levantadas, entretanto, para efeito desta tese serão apresentadas as tabulações da questão que comprova a tese

Para melhor entendimento mostra-se novamente a seguir o fluxo em que as etapas do trabalho e qual a relação que elas tem com as questões da PARTICIPAÇÃO e do COMPROMETIMENTO, razões finais desta tese:



Quanto a PARTICIPAÇÃO podemos verificar as seguintes ocorrências:

- Na etapa de Princípios e Valores participaram 83% de 110 gerentes;
- Na etapa do Quadrado Estratégico participaram 84% de 110 gerentes;
- Na etapa de Visão, Missão e Objetivos Estratégico, participaram 100% dos 5 diretores;
- Na etapa de Estratégias, participaram 84% dos 32 superintendentes.

- Na etapa de aprovação final do plano, participaram, também, 83% dos 6 membros do Conselho de Administração.

Tratando-se de um plano cuja a participação gerencial foi voluntária, dentro de condições de ser feito em curto prazo e ocupando o menor tempo possível dos participantes, os números são bastante elevados. Caso o levantamento dos percentuais de participação tivesse glosado aqueles gerentes que não puderam participar, porque estavam em viagem para fora do país, a relação de participação seria mais elevada ainda, porque o número da base disponível de gerentes seria menor.

Embora não existam relatos ou pesquisas sobre elaboração de planos estratégicos, mostrando níveis de participação, pode-se inferir que este plano teve uma das mais altas taxas de participação.

O material da pesquisa foi enviado aos gerentes, que voluntariamente responderam a todos os quesitos. No Anexo IV será encontrado o material da pesquisa. Para entendimento e, também, para evitar o excesso de papéis, foi anexado um formulário totalmente sem respostas, para que se tenha uma noção razoável do que era perguntado (sem a tendência das respostas). Foi anexado também um formulário totalmente preenchido para que se possa conhecer o nível de respostas para cada item perguntado. E, finalmente, foi anexada a cópia da primeira página de cada pesquisa respondida, para que o examinador possa verificar a procedência das informações coletadas. Os resultados foram os seguintes:

Levantamento do nível de participação desta etapa:

Por Diretoria da empresa:

DIRETORIA	SOLICITAÇÕES	RESPOSTAS	%
Presidência	18	13	72
Diretoria de Administração e Finanças	14	7	50
Diretoria de Construção	19	10	53
Diretoria de Operação e Comercialização	27	18	67
Diretoria Técnica	24	13	54
Total	102	61	60

Por Cidade:

LOCAL	SOLICITAÇÕES	RESPOSTAS	%
Rio	63	39	62
Angra	38	21	55
Brasília	1	1	100
Total	102	61	60

No Anexo V será encontrado o resultado de toda a pesquisa, com os critérios de levantamento dos resultados e as tabulações feitas. A totalidade da pesquisa não é discutida aqui, porque a sua maior parte não tem a ver com o motivo da tese. Entretanto, é importante que o examinador veja o contexto em que ela foi feita.

Finalmente chegamos ao resultado do item da pesquisa sobre o COMPROMETIMENTO em relação a parte corporativa do plano estratégico. Os resultados foram os seguintes:

Geral:

COMPROMETIMENTO COM A:	POUCO (%)	MUITO (%)
Visão	0	90
Missão	0	93
Princípios e Valores	3	84
Objetivos Estratégicos	2	93

Obs.: A diferença percentual para 100% representa respostas no ponto médio (vide Anexo V)

Por Diretoria:

COMPROMETIMENTO COM A:	POUCO (%)						MUITO (%)					
	DP	DA	DC	DO	DT	Total	DP	DA	DC	DO	DT	Total
Visão	0	0	0	0	0	0	100	100	67	83	85	90
Missão	0	0	0	0	0	0	100	100	67	89	92	93
Princípios e Valores	0	0	0	0	8	3	100	100	90	89	92	84
Objetivos Estratégicos	0	0	0	0	8	2	85	100	90	83	69	93

Obs.: A diferença percentual para 100% representa repostas no ponto médio (vide Anexo V)

Os resultados gerais são fantásticos porque chegam à faixa de 90 a 100% de Comprometimento dos gerentes com o plano estratégico da empresa, exceto o item Princípios e Valores que chegou a 84%. Ao verificar o detalhamento da pesquisa chega-se a constatação de que em determinadas área ele é total. No entanto, área em que o comprometimento está abaixo de 80% poderiam merecer um esforço adicional de motivação para o plano.

Entretanto, a pesquisa não verificou somente a questão do comprometimento. Foram feitas outros levantamentos para que a empresa pudesse entender melhor como poderia desenvolver estratégias futuras de melhoria de sua eficiência. Dois levantamentos foram muito importantes neste caso. O primeiro foi o relativo à eficiência de cada área e de toda a empresa. O resultado que se chegou foi bastante interessante pois, na maioria dos casos cada gerente se vê muito eficiente, e vê logo em seguida que os demais gerentes não o são, especialmente quando estes gerentes estão em outras

diretorias. O quadro a seguir demonstra claramente esta visão pouco sinérgica do corpo gerencial da empresa:

SUA ... É EFICIENTE:	POUCO (%)						MUITO (%)					
	DP	DA	DC	DO	DT	Tot al	DP	DA	DC	DO	DT	Tot al
Área	0	0	0	0	0	0	62	71	80	81	71	72
Diretoria	10	0	0	6	0	3	50	57	70	77	69	62
Empresa	20	0	20	24	8	15	38	43	20	6	15	18

Obs.: a diferença percentual para 100% representa respostas no centro (vide Anexo V)

Esta situação é confirmada pela tabela seguinte que faz uma argüição aos gerentes quanto à capacidade de redução de custos. Poderá ser visto que cada um pessoalmente acredita que não é mais capaz de reduzir custos em sua área. No entanto, acredita firmemente que as demais áreas podem fazê-lo e, principalmente as áreas ligadas às outras diretorias. O resultado foi o seguinte:

SUA ... PODE REDUZIR CUSTOS?	POUCO (%)						MUITO (%)					
	DP	DA	DC	DO	DT	Tot al	DP	DA	DC	DO	DT	Tot al
Área	64	29	56	59	67	56	15	43	33	24	17	23
Diretoria	54	14	33	13	36	28	23	57	33	19	18	25
Empresa	31	0	13	0	8	10	23	67	63	81	67	54

Obs.: A diferença percentual para 100% representa respostas no centro (vide Anexo V)

Considerando estas duas perspectivas, tanto da Eficiência como da Redução de Custos, chega-se a conclusão que a empresa dificilmente poderá estabelecer estratégias que visem melhorar estas duas dimensões da gestão empresarial, sem antes fazer um trabalho bastante profundo junto aos seus gerentes, para que possam desenvolver uma maior integração, se preocupando também com o conjunto e não somente com sua área em particular. Após este estágio de trabalho, a empresa se propôs a desenvolver um programa de integração que permita um bom resultado.

A questão da integração foi sobejamente reconhecida através do quadro a seguir, o qual é bastante elucidativo a respeito desta situação, e caberá a empresa trabalhar não somente a integração pessoal, como também a processual, pois ambas andam juntas. Não adianta melhorar o ambiente e a relação entre as pessoas se a forma de realizar os trabalhos, os processos, é ineficiente. Assim, devem ser trabalhadas as duas coisas.

A EMPRESA	POUCO (%)						MUITO (%)					
	DP	DA	DC	DO	DT	Total	DP	DA	DC	DO	DT	Total
Tem ambiente que favorece a integração das pessoas?	38	0	44	50	31	36	46	14	22	11	15	21

Obs.: A diferença percentual para 100% representa respostas no centro (vide Anexo V).

O Anexo V apresenta um detalhamento da pesquisa e a grande importância que ela tem para a realização dos objetivos empresariais. Não se trata de relatar toda a pesquisa aqui porque, embora muito interessantes e importantes, outras questões não estão muito aderentes aos propósitos da tese.

É importante relatar que este material de pesquisa suscitou junto com mais 4 reuniões com os grupos dos processos da empresa, um subproduto muito importante: um extenso inventário dos problemas que deverão ser resolvidos para que a empresa melhore sua performance. No levantamento inicial, usando as técnicas do Pensamento Criativo ou Divergente, chegou-se a centenas de informações. Depois foram feitas duas sessões de convergência. Na convergência de escolha dos mais importantes, chegou-se ao número de 51 problemas. Ou seja, a pesquisa contribuiu também para o levantamento de problemas que impedem um melhor rendimento da empresa, segundo a ótica dos gerentes.

6.6 Transferências para outros contextos e áreas: arte, cultura, ócio, etc.

As técnicas e as metodologias do Pensamento Criativo utilizadas para elaboração do plano estratégico são universais e se prestam para serem usadas em qualquer campo da atividade humana. Não há nenhuma restrição. Evidentemente o facilitador deverá, ao mudar de área e de grupos de pessoas, verificar quais as técnicas e metodologias mais adequadas. Por exemplo, em um grupo de arte pode ser mais efetivo o uso de técnicas de relaxamento, de imagens e da sinética.

Quanto a metodologia de levantamento de resultados para a realização e confirmação da tese, trata-se de estatística básica que não pode e nem deve ser muito sofisticada, visto que trabalhamos com uma coisa simples que é a criatividade. Também pode ser transferida para qualquer área que se queira fazer um levantamento.

Quanto a questão de Participação e Comprometimento, é necessário verificar a finalidade do trabalho. No caso desta empresa, estes aspectos são fundamentais para o sucesso da execução, implantação e realização do seu plano estratégico. Sem estes dois quesitos, Participação e Comprometimento, não há possibilidade de haver sucesso. Logo, para transferir para outra área, é importante que se verifique "a priori" se estes quesitos são fundamentais para a realização do que se tem em mente.

6.7 Conclusões

A empresa em que foi realizado este trabalho tem uma mentalidade e cultura lógico-racional. Ela é essencialmente masculina, o que leva a imperar uma visão chamada prática e voltada para resultados rápidos. Sua composição gerencial é de pessoas que são bastante envolvidas com o ramo de atividade da empresa. Isto deve ser considerado quando estão sendo preparados os programas de abordagem utilizando técnicas e métodos do Pensamento Criativo.

Experiências negativas no passado a respeito da aplicação da energia nuclear para produção de energia elétrica no Brasil, tornaram seus gerentes defensivos em relação a novos e diferentes processos na empresa. Um trabalho de apoio deve ser feito até que se sintam a vontade para se envolverem em outros campos.

A Participação e o Comprometimento dos gerentes foi elevadíssima, considerando que, para eles, todas as etapas do trabalhos, inclusive levantamentos e a pesquisa, foram de manifestação voluntária. Quem não quis, não participou e em nenhum momento recebeu qualquer pressão por ter tomado esta atitude.

Trabalhos desta natureza geram subprodutos tão importantes quanto o produto principal.

As técnicas e os métodos do pensamento criativo tem elevada mobilidade. Cabe ao facilitador analisar e verificar como devem ser usados.

O facilitador deve conhecer bem suas limitações, não para continuar convivendo com elas, mas para entendê-las e superá-las, tanto para a realização do trabalho do plano estratégico, como da tese.

Problemas na realização da tese existem, e tem que ser resolvidos firmemente para que se chegue a um bom resultado.

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES GERAIS, OBJETIVOS E SATISFAÇÃO OBTIDOS

Fazendo uma avaliação de todo este trabalho, usando as quatro dimensões da criatividade, podem ser feitas as seguintes observações:

PESSOA

O facilitador deve ser um profissional do Pensamento Criativo. Isto deve fazer parte de suas crenças e valores de tal forma, que use as técnicas não só no seu trabalho de consultoria, como também no seu cotidiano. No caso deste trabalho, além do domínio do Pensamento Criativo é fundamental que se tenha o domínio no processo técnico de elaboração de um planejamento estratégico, e especialmente no trabalho de facilitação. Deve, também, confiar no conhecimento e na experiência que tem, principalmente nos trabalhos realizados anteriormente.

Segundo Mel Rhodes^{xxiv} (1961, p. 220) "A História prova que grandes invenções ou descobertas não são o trabalho de uma única mente. Toda a grande invenção ou descoberta é um agregado de pequenas invenções e descobertas ou o passo final de uma progressão". Portanto, como foi visto neste trabalho, pessoas operando com técnicas do Pensamento Criativo demonstram maior participação. Participação requer consideração, falar, ser ouvido e ouvir. Quer dizer que ao sentir isto a pessoa está caminhando rapidamente para o comprometimento com aquilo que está fazendo. Ou seja, estão agregando pequenas descobertas.

Antes de iniciar qualquer atividade é importante escutar antes o que tem a dizer aqueles que serão afetados por ela. Sempre haverá informação que ajudará os trabalhos. Por outro lado, trabalhar com o Pensamento Criativo é assumir riscos, porque, por mais simples que seja a abordagem, ela sempre levará por caminhos não trilhados anteriormente. Isto necessariamente leva a quebra de paradigmas. E para os adultos esta quebra deve ser feita considerando o conhecimento que eles tinham anteriormente. Portanto, quebrar paradigmas

não é agredir as condições em que a pessoa estava, mas procurar trazê-la cuidadosamente para novos contextos.

A liderança foi fundamental neste trabalho, quer do presidente da empresa, quer da Superintendente de Planejamento, quer dos principais gerentes, quer do facilitador. Ela funcionou como um atrator. A função do atrator na teoria do caos é atrair alguma coisa para um certo ponto criando uma nova ordem. Neste caso os líderes da empresa atraíram os demais companheiros para o plano estratégico, e o líder facilitador atraiu a todos para o processo. Portanto, a função do líder não é motivar, mas atrair. Motivador quer dizer empurrar e atrair quer dizer puxar. O líder é um atrator.

É bastante gratificante para o facilitador verificar que seu trabalho de consultoria para uma empresa pode ser usado, também, para uma tese de mestrado. Também é gratificante para ele sentir que trata-se de um trabalho muito inovador, porque não encontra relatos anteriores e não são conhecidos, pelo menos no Brasil, especialistas de planos estratégicos que também dominem as técnicas do Pensamento Criativo.

PROCESSO

A aplicação dos processos ligados à criatividade no Brasil, deve começar a alcançar o desenvolvimento de produtos e serviços que beneficiem a sua população, e não simplesmente faça parte de alegorias anuais ou esportivas.

O conhecimento dos processos ligados à finalidade do trabalho, seja do Pensamento Criativo, seja do plano estratégico, é fundamental para o bom resultado do trabalho. É importante conhecer os processos operativos da mente (segundo Guilford). Pensamento Criativo ou Divergente e Pensamento Convergente não são técnicas, são processos operativos da mente. As técnicas ajudam estas operações.

O levantamento de dados deve considerar as informações, as impressões, as observações, os sentimentos e as questões que estão envolvidas segundo os

critérios de Scott Isaksen e Donald Treffinger^{xxv} (1985, p. 43). Nestes últimos anos, os programas de qualidade total disseminaram um processo de levantamento de fatos. No entanto, a sua rigidez - basear-se somente em fatos - dificulta muito quando a empresa precisa criar.

Neste trabalho de tese verificou-se que existem técnicas do Pensamento Criativo que permitem o desenvolvimento de estratégias de convencimento à participação. Estas técnicas facilitaram a participação, que por sua vez facilitou o comprometimento, que por sua vez facilitou a aplicação de mais técnicas. Isto leva a um movimento contínuo que ajuda a empresa a solucionar seus problemas de forma mais rápida. Ao longo do tempo o Pensamento Criativo, bem usado, torna-se uma crença na empresa, fazendo parte de toda a sua atividade.

O Pensamento Criativo deve ser usado não como o martelo para o carpinteiro (que acaba vendo tudo como prego, segundo A. Maslow), mas como o martelo para o escultor. Há sempre uma obra-prima para ser desvendada ao final de todo o trabalho.

Os exercícios corporais ou cinestésicos usados em trabalhos como este devem servir para chamar atenção de aspectos importantes do que se vai fazer (por exemplo: trabalho em equipe, cooperação, liderança, escuta ativa, resultados, apoio, etc.). Com isto, embora não façam parte do processo de criação, eles dão uma ajuda fantástica ao potencializar as possibilidades de cada participante.

É importante, ao fazer a tese, que orientações recebidas sejam bastante consideradas e sirvam para traçar o caminho de realização da mesma. Por exemplo, responder as questões básicas levantadas por Umberto Eco (já citadas); analisar e internalizar bem o roteiro distribuído pelo MICAT para a elaboração da tese, elaborando um bom pré-projeto; e preparar relação de avaliação de conduta da tese para saber se está atendendo a que é solicitado significativamente.

AMBIENTE

As técnicas do Pensamento Criativo tem a capacidade de gerar um ambiente altamente democrático, que no dizer de David de Prado Díez^{xxvi} (1996, B p. 13): "O desenvolvimento da participação socio-democrata para trabalhar em equipe de forma agradável e coesa (equipes eficazes), sob uma liderança compartilhada por todos ao amparo de normas de funcionamento do TI (tolerância; escuta ativa; informação de todos; e valoração)." Este ambiente é muito importante para a cultura brasileira, que praticamente é formada dentro da autocracia, por isto, tem ao longo dos anos gerados governos de ditadura e patriarcais.

O entusiasmo dos participantes do trabalho e seus constantes "feedbacks" positivos levaram à crença de que o trabalho com o Pensamento Criativo foi muito bom e fácil, criando também (por que não?) a possibilidade de se trabalhar uma boa tese.

Nada melhor do que um trabalho bem sucedido para que a empresa fique mais receptiva à aceitação do uso do Pensamento Criativo e suas técnicas. Uma boa maneira de introduzir isto, é desmistificando o uso das técnicas, tornando-as o mais simples possível, de forma que rapidamente possam fazer parte do dia-a-dia de trabalho das pessoas.

As técnicas do Pensamento Criativo reduzem bastante o tempo necessário para a execução de uma atividade. Isto pode ser visto durante este trabalho, tendo sido feito dentro de todos os parâmetros de tempo. Além disto elas facilitam tremendamente o desenvolvimento de estratégias de convencimento à participação. Elas criam um novo ambiente na empresa. É necessário uma boa dose de paciência para não querer colocar tudo de uma vez.

A criatividade está enormemente ligada ao poder. Onde ela é muito usada as empresas, as organizações, os países são poderosos.

PRODUTO

Uma tese se configura no momento em que aquilo que é proposto passa a ser aceito por alguém. Como foi mostrado logo no início na figura enunciada do Czikszentmihaly, quando "o campo circundante que faz julgamento acerca da qualidade dos indivíduos e do produto" e então é aceito.

Uma tese se confirma no momento em que este campo circundante se manifesta através de levantamentos de avaliação, confirmando o que havia sido proposto inicialmente.

Não há relatos anteriores mencionando situações semelhantes ao que é relatado nesta tese, o que configura uma inovação para um determinado conjunto de pessoas (segundo o critério de Arthur van Gundy, já mencionado).

As técnicas do Pensamento Criativo podem ajudar significativamente as empresas a desenvolverem novos produtos e serviços. Mais, elas podem, como foi neste caso, ajudar na mudança e desenvolvimento de novos processos de trabalho que permitam que um produto seja feito em um espaço menor de tempo. Ou seja, elas são grandes redutores de custos empresariais.

Uma grande realização profissional é verificar que um trabalho de consultoria pode ser motivo para um tese.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ⁱ MASI, D. (1998) - *A Emoção e a Regra* - Rio de Janeiro: José Olympio Ed., 1ª Ed.
- ⁱⁱ PRADO DÍEZ, D. (1997 A) - *365 Creativaciones* - Santiago: Colección Master MICAT, p.29
- ⁱⁱⁱ GUILFORD, J.P. (1961) - *An Analysis of Creativity* - citado por RHODES, M. publicado no livro *Frontiers of Creativity Research; Beyond the Basics*. Editado por Isacksen, S. - Buffalo: Bearly Limited – 1ª Ed p. 220
- ^{iv} RHODES, M. - (1961) - *An Analysis of Creativity* - op. cit. p. 217
- ^v ECO, U. (1977) - *Como fazer uma tese* - São Paulo: Perspectiva, 1ª Ed. p. 6
- ^{vi} CSIKSZENTMIHALYI, M. (1976) - citado por GARDNER, H. (1993) *Mentes que Criam* – Porto Alegre: Artes Médicas, 1ª ed. p. 33
- ^{vii} KAO, J. (1996) - *Jamming* - New York: HarperBusiness, 1ª ed. p. xvii
- ^{viii} GRYSKIEWICZ, S. (1996) – citado no *Creative Problem Solving Manual* - Buffalo: Creative Education Foundation, 1ª Ed. p. 7
- ^{ix} GILFILLAN, citado por RHODES, M. (1961) - op. cit. p. 219
- ^x GUILFORD, J.P. (1975) - *A Review of a Quarter Century of Progress* - publicado in *Frontiers of Century Research: Beyond the Basics* (op. cit.) 1ª Ed. p. 47
- ^{xi} ISAKSEN, S. e TREFFINGER, D. (1985) - *Creative Problem Solving: the Basic Course* - Buffalo: Bearly Limited - 1ª Ed. p. 29
- ^{xii} MASI, D. (1989) - op. cit. p. 20
- ^{xiii} VANGUNDY, A (1984) - *Managing Group Creativity - A Modular Approach to Problem Solving* - New York: Amacom, 1ª ed. p. 6
- ^{xiv} GARDNER, H. (1995) - *Inteligências Múltiplas - A Teoria na Prática* - Porto Alegre: Artes Médicas. 1ª Ed. p. 22
- ^{xv} PARNES, S. (1985) - *A Facilitating Style of Leadership* - Buffalo: Bearly Limited. 1ª Ed. p. 7
- ^{xvi} PARNES, S. (1985) - op. cit. p. 4
- ^{xvii} MÉZIÈRE, F. (1976) - citada por BERTHERAT, T. - *O Corpo tem suas Razões* - São Paulo: Martins Fontes - 1ª Ed. p. 133
- ^{xviii} SHELDRAKE, R. (1997) - *Caos, Criatividade e o Retorno ao Sagrado* - São Paulo: Cultrix/Pensamento - 1ª Ed. p. 66

-
- ¹⁷VASCONCELOS F^o, P. e MACHADO, A M.V. (1979) - *Planejamento Estratégico: Formulação, Implantação e Controle* - Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1^a ed. - p. 31
- ^{xx} HILL, C. e Jones, G. (1998) – *Strategic Management Theory – An Integrated Approach* – Boston: Houghton Mifflin. 4^a ed. p. 5
- ^{xxi} MINTZBERG, H., LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. (1999) - *Todas as Partes do Elefante*. - São Paulo: Artigo publicado na revista HSM - Management - p. 100
- ^{xxii} ZACARELLI, S. e FISCHMANN, A. (1993) - *Estratégias Genéricas: Classificação e Usos*. São Paulo: Trabalho submetido ao Prêmio SPE - p. 6
- ^{xxiii} PARKER, M. (1990) - *Creating Shared Vision* - Oak Park: Dialog, 1^a ed. - p 2
- ^{xxiv} RHODES, M. (1961) - op. cit. p. 220
- ²⁵ ISAKSEN, S. e TREFFINGER, D. (1985) - op. cit. p. 43
- ²⁶ PRADO DÍEZ, D. (1996) - *El Torbellino de Ideas para la Participación e Inventiva Socio-Grupal* – Santiago: Colección Master MICAT p. 13

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, J. L. (1992) - *Conceptual Blockbusting - A Guide to Better Ideas* -

Reading: Addison-Wesley - 3ª Ed.

BONNER, G.S. (1990) - *Implementing Innovative Solutions: Harvesting Acres of Diamonds* - Buffalo: Creative Education Foundation

CLARK, C. (1958) - *Brainstorming - How to Create Successful Ideas* – Hollywood: Wilshire.

CSIKSZENTMIHALY, M. (1996) - *Fluir (Flow): Una Psicología de la Felicidad* - Barcelona: Kairós, 1ª Ed.

DANTONIO, M. (1990) - *How Can We Create Thinkers?* Bloomington: National Educational Service

DAVIS, G. (1992) - *Creativity is Forever*. Dubuque: Kendall/Hunt - 3ª Ed

DE BONO, E. (1967) - *O Pensamento Lateral*. São Paulo: Record. 1ª Ed.

DE COCK, C. (1998) - *Solución Creativa de Problemas: la Caja de Herramientas MPIA*. Santiago de Compostella: MICAT

GORDON, W.J.J. (1973) - *The Metaphorical Way of Learning and Knowing - Applying Sinética to Sensitivity and Learning Situations*. Cambridge: Porpoise - 2ª Ed.

LAND, G. e JARMAN, B. (1990) - *Ponto de Ruptura e Transformação*. São Paulo: Cultrix - 1ª Ed.

MORENO, J.L. (1972) - *Psicodrama*. Buenos Aires: Hormé. 1ª Ed.

NAFFAH NETO, A. (1979) - *Psicodrama - Descolonizando o Imaginário*. São Paulo: Brasiliense. 1ª Ed.

PARIKH, J. (1994) - *Intuição: A Nova Fronteira da Administração*. São Paulo: Cultrix-Amana Key

PARNES, S. (1992) - *Source Book for Creative Problem Solving*. Buffalo: Creative Education Foundation. 1ª Ed.

PEHRSON, J.B. (1997) - *Intuitive Imagery: A Resource at Work*. Newton: Butterworth-Heinemann. 1 Ed.

ROMO, M. (1996) - *Psicología de la Creatividad*. Santiago de Compostela: MICAT

SÁNCHEZ, M. A (1996) - *El Pensamiento Lógico-Crítico: Bases Conceptuales y Metodológicas para el Diseño e Implementación de Proyectos para su Desarrollo*. Santiago de Compostela: MICAT

-
- SHALLCROSS, D. (1996) - *Modelos y Procesos de Desarrollos Creativos*. Santiago de Compostela: MICAT
- SHALLCROSS, D. (1985) - *Teaching Creative Behavior*. Buffalo: Bearly. 2ª Ed.
- SOUSA, F. C. (1998) - *A Criatividade como Disciplina Científica*. Santiago de Compostela: MICAT
- TORRE, S. (1996) - *Identificar, Diseñar y Evaluar la Creatividad*. Santiago de Compostela: MICAT
- TRIGO, E. (1996) - *La creatividad Lúdico-Motriz*. Santiago de Compostela: MICAT

REFERÊNCIAS EM SALA DE AULA

- BONNER, G. S. (1990) - *Aula proferida no 36º CPSI - Creative Problem Solving Institute*. Buffalo: Creative Education Foundation.
- SEGAL, M. (1998) - *Aula proferida no MICAT* - Santiago de Compostela: MICAT