**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA CRIATIVIDADE EM PROJETOS
SOCIOCULTURAIS NA ERA WEB**

Prof. Dr. Felipe Chibás Ortiz

Livre Docência

Universidade de São Paulo
2015

ÍNDICE RESUMIDO

Provocação, p. 9

Capítulo 0. Contexto atual: Vinte e seis conceitos chaves e dezoito paradoxos para entender o futuro, p. 21

Capítulo 1. Cultura, criatividade e comunicação: Os pilares invisíveis da contemporaneidade, p. 64

Capítulo 2. A mudança nas organizações socioculturais. Necessidade e oportunidade, p. 102

Capítulo 3. Grupo de geradores: gestão criativa e participação, p. 161

Capítulo 4. Motivações criadoras: propostas para organizações e projetos socioculturais, p. 197

Capítulo 5. Gestão dos afetos: criatividade afetiva e sensibilidade digital nas organizações e projetos socioculturais, p. 231

Capítulo 6. Criatividade, comunicação e marketing digital na gestão de projetos socioculturais responsáveis: reflexões, experiências e casos, p. 265

Considerações finais, p. 305

Anexos, p. 311

Palavras-chave: Gestão da comunicação; Criatividade; Marketing Digital; Gestão da inovação; Gestão de projetos; Gestão cultural.

ÍNDICE

Provocação, p. 9

Capítulo 0 – CONTEXTO ATUAL: VINTE E SEIS CONCEITOS CHAVE E DEZOITO PARADOXOS PARA ENTENDER O FUTURO, p. 21

Introdução, p. 21

Vinte e seis conceitos chaves para entender o futuro, p. 21

1. Complexidade, p. 21
2. Interdisciplinaridade e Transdisciplinariedade, p. 23
3. Aldeia Global, p. 24
4. Modernidade líquida, p. 26
5. Filosofia Pós-humana, p. 27
6. Cultura Prefigurativa, p. 28
7. Sociedade do conhecimento, p. 28
8. Sociedade e comunicação em Redes, p. 30
9. Ciberespaço e *World Wide Web*, p. 31
10. Cibercultura, p. 33
11. Cultura da convergência, p. 34
12. Desterritorialização e Desmaterialização do pensamento, p. 34
13. O Virtual, p. 35
14. Hiper-realidade, p. 36
15. Tempo real – Simultaneidade, p. 37
16. Comunicação integrada, p. 38
17. Gestão de redes virtuais, p. 39
18. Ecossistemas de comunicação, p. 40
19. Criatividade Quântica, p. 40
20. Marketing Social + Marketing Ambiental = Marketing Socioambiental ou Sociocultural?, p. 41
21. Ética Organizacional e Cidadania, p. 42
22. Responsabilidade Socioambiental, p. 43
23. Sustentabilidade ou Sostenibilidade, p. 43
24. Empreendedorismo social, p. 45
25. Economia criativa, p. 46
26. Gestão cultural, p. 48

Dezoito Paradoxos da Criatividade: o outro lado de tudo, 49

1. Discurso vs. prática, p. 49
2. Liberdade vs disciplina, p. 50
3. Loucura vs. saúde mental, p. 50
4. Humano lúdico vs. humano sério, p. 50
5. Humano real vs. humano virtual, p. 50
6. Agora vs. História, p. 51
7. Identidade vs. mudança, p. 51
8. Experimentação vs. tempo, p. 52
9. Mudança vs. medição, p. 52
10. Tangibilidade e investimento material vs. intangibilidade, p. 52
11. Signo vs. significado, p. 52
12. Progresso material vs. progresso intelectual, p. 53
13. Homogeneização vs. heterogeneização, p. 53
14. Mais informação vs. menos conteúdo, p. 53
15. Público vs privado, p. 53
16. Fundamentalismo Religioso vs. Ateísmo, p. 54
17. Humano vs. Pós-humano, p. 54

18. Paradoxo vs paradoxo, p. 55

Consequências para os projetos socioculturais, p. 55

Perfil das participantes de projetos culturais na atualidade, p. 56

Considerações finais, p. 58

Pergunta final, p. 60

Referências Bibliográficas, p. 60

Capítulo 1 – CULTURA, COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE: OS PILARES INVISÍVEIS DA CONTEMPORANEIDADE, p. 64

Introdução, p. 64

Ora, o que se entende por cultura?, p. 65

E o que se entende por comunicação?, p. 66

O que é a criatividade?, p. 70

Comunicação, criatividade e barreiras à comunicação: prováveis interconexões, p. 74

Uma pesquisa empírica que relaciona barreiras, conflitos culturais e maneira de solucioná-los, p. 76

Barreiras culturais à comunicação, p. 77

Breve perfil cultural das nacionalidades das organizações estudadas, p. 79

Perfil do brasileiro, p. 79

Perfil do mexicano, p. 79

Perfil do norte-americano, p. 80

Perfil do francês, p. 80

Resultados da pesquisa sobre as barreiras culturais à comunicação, p. 80

Resultados da pesquisa: Conflitos culturais e maneiras de abordá-los, p. 82

Novas Barreiras Culturais à comunicação, p. 85

Estilos de negociação segundo a cultura, p. 86

Estilo Norte-americano, p. 88

Estilo Europeu, p. 89

Estilo Oriental, p. 89

Estilo Latino-americano, p. 89

Estilos de negociação de acordo com o gênero (sexo), p. 90

Estilo feminino, p. 90

Estilo masculino, p. 91

Barreiras sociopsicológicas à comunicação, p. 91

Como deve ser a comunicação que facilite a expressão da criatividade e, que por consequência, potencie o desenvolvimento da cultura?, p. 93

Podemos construir uma Cultura Organizacional Criativa? Como?, p. 94

Considerações finais, p. 96

Perguntas Finais, p. 99

Referências Bibliográficas, p. 99

Capítulo 2 – A MUDANÇA INOVADORA NAS ORGANIZAÇÕES SOCIOCULTURAIS: NECESSIDADE E OPORTUNIDADE, 102

Introdução, p. 102

As complexas organizações atuais, p. 104

A virtualização das organizações sócio-culturais, p. 105

Duas abordagens das organizações virtuais, p. 107

Outras características mais operacionais das organizações virtuais, p. 109

A Mudança Organizacional como disciplina, p. 110

Condições necessárias para a mudança organizacional dirigida, p. 112

Gestão de projetos, p. 113

Gestão criativa: novo paradigma da administração aplicável na cultura, p. 115

Aproximação a uma definição da Gestão Criativa, p. 119

Indicadores de criatividade organizacional para avaliar organizações socioculturais, p. 119

Gradiente de desenvolvimento das organizações, p. 122
As organizações socioculturais como sistema, p. 122
Fases da mudança, p. 123
Principais fatores que intervêm na mudança nas organizações socioculturais, p. 125
Qual papel desempenham os grupos durante a mudança?, p. 127
Que tipo de comunicação requer o processo de mudança?, p. 128
Como podemos intervir numa organização sociocultural?, p. 129
Resistências: fim da mudança?, p. 130
O que são as resistências?, p. 131
Formas mais frequentes de expressão da resistência à mudança, p. 131
Resistência = diagnóstico?, p. 133
Condições específicas das organizações socioculturais, p. 133
Gestão da criatividade = Gestão da Inovação? Gerenciando a mudança inovadora, p. 134
Gestão da Criatividade de resultados? Fases da gestão organizacional das ideias, p. 135
Os 12 Métodos grupais de criatividade mais utilizados nas organizações atuais, p. 138
Métodos grupais de criatividade para gerenciar a comunicação e a mudança, p. 143
Métodos grupais de criatividade para a gestão da Comunicação Integrada, p. 147
Métodos de criatividade para organizações e projetos focados no setor produtivo (ciências naturais) versus organizações focadas no setor de serviços (ciências sociais), p. 150
Formas de aplicação dos 12 métodos grupais de criatividade mais utilizados, p. 154
Considerações finais, p. 157
Pergunta Final, p. 158
Referências bibliográficas, p. 158

Capítulo 3 - GRUPO DE GERADORES: GESTÃO CRIATIVA E PARTICIPAÇÃO, p. 161

Introdução, p. 161
O grupo, a sua importância, p. 162
Por que trabalhar em equipes?, p. 163
Grupos ou equipes?, p. 163
Grupo de Geradores (GG): Objetivos e especificidade, p. 167
Principais diferenças com os outros grupos criativos especiais, p. 168
Funções do GG, p. 170
Princípios e valores do GG, p. 172
Número de integrantes, p. 174
Funções fundamentais, p. 175
Normas e regras das sessões do GG, p. 176
A comunicação no GG, p. 177
Toma de decisões no GG, p. 178
Clima de trabalho imprescindível para o GG, p. 179
Mecanismos retroalimentadores do trabalho no GG, p. 181
Dinâmica e funcionamento do GG, p. 182
13 Diferenças entre Equipes Físicas e Virtuais, p. 183
Inserção do GG na organização, p. 185
Relações do GG com o entorno organizacional, p. 187
Como pode se implementar um GG?, p. 187
Onde pode implementar-se um GG?, p. 192
Considerações finais, p. 192
Perguntas finais, p. 193
Referências bibliográficas, p. 194

Capítulo 4 - MOTIVAÇÕES CRIADORAS: PROPOSTAS PARA AS ORGANIZAÇÕES E PROJETOS SÓCIO-CULTURAIS, p. 197

Introdução, p. 197

Breve aproximação à categoria motivação, p. 200
À maneira de proposta, p. 202
Motivações intrínsecas
M. Cognitiva Geral, p. 204
M. de Originalidade, p. 204
M. Cognitiva Processual, p. 204
M. de Logro, p. 205
Motivações extrínsecas
M. Social Geral, p. 206
M. de Afiliação e Crescimento Interpessoal, p. 206
M. de Busca Prestígio, p. 206
M. de Busca de <i>Status</i> Grupal y Poder, p. 206
Estados afetivos e clima associados, p. 207
Humor, p. 208
Ansiedade, p. 208
Alerta Cognitivo, p. 208
Gestão das Motivações vs. Gestão da Comunicação, p. 210
Comunicação do líder vs. Motivação e Competência dos participantes, p. 212
Técnicas e métodos individuais de criatividade: motivação e automotivação, p. 214
Formas de utilização dos métodos e técnicas individuais de criatividade, p. 222
Considerações finais, p. 224
Pergunta Final, p. 227
Referências bibliográficas, p. 227
Capítulo 5 - GESTÃO DOS AFETOS: CRIATIVIDADE AFETIVA E SENSIBILIDADE DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES E PROJETOS SOCIOCULTURAIS, p. 231
Introdução, p. 231
Tipos de estados afetivos, p. 234
Sobre o papel dos fenômenos afetivo-motivacionais nos projetos socioculturais, p. 236
Os sentimentos: o seu significado para os projetos socioculturais, p. 240
A Gestão das Emoções vs. Gestão da Comunicação, p. 242
O amor: a sua necessidade durante o desenvolvimento de processos educativo-culturais, p. 244
O que é a Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana?, p. 246
Consultório do Amor: Pesquisa-ação em ecossistema educativo-cultural não formais, p. 250
Vias para influenciar os fenômenos afetivo-motivacionais, p. 253
10 Estratégias para estimular a criatividade afetiva, p. 256
Gameificação ou a utilização dos games ou jogos eletrônicos, p. 258
Mais uma estratégia para estimular a criatividade afetiva, p. 259
Considerações finais, p. 260
Perguntas finais, p. 261
Referências bibliográficas, p. 262
Capítulo 6 - CRIATIVIDADE, COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL NA GESTÃO DE PROJETOS SÓCIOCULTURAIS: REFLEXÕES E EXPERIÊNCIAS, p. 265
Introdução, p. 265
Pressupostos teóricos, p. 268
Gestão de projetos, p. 269
Operacionalizando a Gestão cultural responsável: variáveis e indicadores, p. 270
Principais ferramentas para a Gestão cultural responsável, p. 271
Responsabilidade social e sustentabilidade dos projetos culturais, p. 272
Marketing digital de projetos socioculturais responsáveis, p. 273
Decálogo ou Ciclo do marketing digital, p. 277
Criatividade Comunitária, p. 286
Procedimentos metodológicos de uma pesquisa, p. 287
Análise e interpretação dos resultados, p. 289

Principais funções dos projetos socioculturais, p. 290
Bússola: Parâmetros para avaliar projetos culturais responsáveis, p. 291
Tipos de criatividade que favorecem os projetos socioculturais, p. 292
Veículos de comunicação mais utilizados pelos projetos socioculturais, p. 294
Formas mais frequentes de aparecer os projetos socioculturais na Internet, p. 295
Qual é a função da Internet para os projetos socioculturais, p. 296
Qual é o papel do Marketing nos projetos socioculturais?, p. 297
Projetos socioculturais de Brasil e Cuba: uma aproximação, p. 298
Discussão dos resultados, p. 301
Considerações finais, p. 302
Pergunta final, p. 302
Referências bibliográficas, p. 302
Considerações finais ou cultura, comunicação e criatividade sem fim...p.305

ANEXOS

Anexo I – Questionário Quantitativo Barreiras à comunicação, p. 311
Anexo II – Chave de avaliação do Questionário Quantitativo Barreiras à comunicação, p. 316
Anexo III – Forma de avaliação do Questionário Quantitativo Barreiras à comunicação, p. 317
Anexo IV - Questionário Qualitativo Barreiras à comunicação, p. 318
Anexo V – Questionário Quantitativo Níveis de Criatividade, p. 319
Anexo VI – Chave de avaliação do Questionário Quantitativo Níveis de Criatividade, p. 323
Anexo VII – Forma de avaliação do Questionário Quantitativo Níveis de Criatividade, p. 324
Anexo VIII – Questionário Qualitativo Níveis de Criatividade, p. 325
Anexo IX – Vista geral do projeto sociocultural responsável Callejón del Hamel, em Havana, Cuba, p. 326
Anexo X – Detalhe do projeto sociocultural responsável Callejón del Hamel, na Havana, Cuba, p. 326
Anexo XI – Charge: Responsabilidade social: Ensine o que sabe, p. 327
Anexo XII- Charge: Educar é fazer responsabilidade social, p. 327
Anexo XIII - Print screen do site web do Projeto Memória de Brasil, p. 328
Anexo XIV- Print screen do site web da UNEAC de Cuba, p. 328
Anexo XV – *Print screen* do Campus Perfectu, p. 329
Anexo XVI - *Print screen* do blog do Projeto de Responsabilidade Social Doadores da Esperança do Brasil, p. 329
Anexo XVII- *Print screen* do blog oficial do evento Cultura, Comunicación, Marketing e Comunidade, p. 330
Anexo XVIII - *Print screen* do grupo de debate **Perfectu** sobre projetos Socioculturais e de Responsabilidade Social no Facebook, p. 330
Anexo XIX – Questionário Escala de Avaliação do Índice Geral de Criatividade, p. 331
Anexo XX - Questionário Gestão de Projetos socioculturais, p. 332

PROVOCAÇÃO

“Eu não tenho paredes, só tenho horizontes.”

Mário Quintana

As últimas décadas, especialmente os últimos anos, têm sido marcadas por múltiplas e inesperadas mudanças nos cenários nacional, regional e internacional, nos planos social, político, comercial, tecnológico e cultural. O crescimento do trabalho virtual e autônomo e a queda das fronteiras casa-escola, casa-trabalho e escola-trabalho são algumas das mais significativas mudanças que estão exigindo, cada vez mais, das habilidades criativas e comunicativas, autonomia e competência pessoal para agir em equipes de diferentes origens e inserções culturais. Por isso, muitos pedagogos, economistas, estudiosos de marketing e administração, sociólogos, psicólogos, estudiosos da política e futurólogos, afirmam que os períodos de crise não mais serão a exceção e sim a regra, e que a tradicional estabilidade foi embora para nunca mais voltar. Em consequência, as mudanças inovadoras, em todos os níveis e planos da sociedade, serão constantes. Indivíduos, grupos, organizações e comunidades deverão estar preparados para se adaptarem às diversas transformações sociais e também para controlá-las e gerenciá-las desde dentro para fora e desde o exterior para o interior, especialmente quando as suas implicações sejam positivas. Isto tem contribuído para o surgimento daquilo que se tem dado a chamar de novos ecossistemas comunicativos (SOARES, 2011), entendidos como novos *habitats* os ambientes físicogeográficos e virtuais, com novos fatores determinantes e atores tecnossociais.

Mesmo assim, muitas escolas – desde o ensino fundamental até a pós-graduação – proporcionam ainda, hoje em dia, uma formação pouco crítica, repetitiva e rígida, cuja ênfase principal fica nas funções da memória e não prepara o indivíduo para lidar com as condições vitais da existência. A capacitação e a educação que são oferecidas na atualidade, de maneira geral, até agora não preparam para estas permanentes mudanças que requerem necessariamente inovação. Por isso, resultam indispensáveis novas abordagens em todos os níveis de processos como, por exemplo, a comunicação e a construção da cultura, que cumprem um importante papel na obtenção de resultados positivos em qualquer setor da economia.

Precisa-se, então, do desenvolvimento de novos instrumentos que possibilitem intervir nos diferentes estratos da sociedade de uma maneira nova e participativa.

Também neste contexto, é que surgem as organizações não governamentais (ONGs), as instituições, os projetos e os programas socioculturais, e a comunidade como centro de ação do indivíduo e como um dos principais atores sociais (UNESCO, 2009). Estes novos e velhos agentes sociais que atualmente têm um papel social redefinido e atualizado, de acordo com as circunstâncias contemporâneas, estão reclamando nossa atenção e requerendo o desenvolvimento de recursos teórico-metodológicos e práticas para a sua ação estratégica e cotidiana. Precisamente, um dos objetivos deste trabalho é trazer a sua pequena contribuição nesta direção.

Estes novos enfoques precisam, necessariamente, levar em conta as novas tecnologias da informação e da comunicação (NTCIs), assim como o aprendizado em redes sociais formais, informais e não formais, isto é, dentro e fora da escola e universidade tradicionais, o aprendido em espaços de lazer, quando se está com amigos etc. Assim, é cada vez maior a importância dos projetos comunitários que têm como foco a cultura e, por consequência, também a educação não formal ou informal.

Por outro lado, quando se analisa com seriedade o tema do desenvolvimento sustentável dos nossos países, constata-se que um dos elementos-chave são as características especiais das nossas culturas latino-americanas e sua lógica influência no âmbito psicológico individual, grupal, comunitário e organizacional. As características compartilhadas pelos latino-americanos são, dentre outras, a grande comunicabilidade e sociabilidade, a importância atribuída aos afetos na vida cotidiana e às simpatias na profissional, o uso do humor como recurso de defesa, tendência para o contato físico entre as pessoas, maior peso da família como elemento motivacional para tomar as mais diversas decisões, dentre outros aspectos. Estas características devem ser seriamente consideradas ao se adotar ou construir modelos de desenvolvimento e ao se propor mudanças estratégicas nos projetos comunitários e instituições culturais e educacionais desses países.

Isto significa que se deve construir o novo e fazer as diversas mudanças organizacionais e comunitárias, utilizando, como ponto de partida, a especial identidade cultural de cada região, seja esta latino-americana, europeia, africana, oriental etc. Para atingir esse objetivo de maneira palpável e duradoura, são instrumentos fundamentais as categorias de cultura, criatividade, comunicação, motivação e sentimentos, e comunidade. Os elementos articuladores, imprescindíveis a todos estes eixos, são os projetos socioculturais comunitários, também chamados

de projetos culturais responsáveis ou projetos educativo-culturais, que atualmente reúnem no seu entorno os mais diversos *players* ou atores sociais, tais como órgãos internacionais (UNESCO, UNICEF, ONU etc.), governos, ministérios, empresas, instituições de ensino, cultura e saúde, ONGs, dentre outros.

Trata-se de novas redes de ensino não formal que transcendem a rede formal de ensino, isto é, as escolas e universidades, nos seus padrões tradicionais. No mundo contemporâneo aprende-se de uma nova maneira - muito mais rápida, natural, espontânea e autodidata - nas redes informais ou não formais que criam os projetos comunitários responsáveis, sejam estas redes virtuais ou presenciais (KENSKI, 2010).

Então, é necessário promover o surgimento e comunicar, no mais curto espaço de tempo possível, as novas experiências, valores, atitudes, regras, crenças, estilos de vida e liderança, assim como comportamentos que conduzam para a mudança nas organizações, programas e projetos que se queira implementar. Isto quer dizer, fomentar uma nova cultura organizacional e comunitária que leve em conta as condições dos contextos nacional e internacional, assim como a conjuntura na qual vivemos.

Nesse complexo tecido social de mudanças abruptas, e às vezes caóticas, é que a cultura organizacional, a cultura mundial e a identidade de um país, região ou comunidade atingem especial significado, entendidas como eixos fundamentais em torno dos quais giram todos os fenômenos sociais e, ao mesmo tempo, como entes dinâmicos que podem ser construídos ativamente mediante as ferramentas e técnicas que podem ser usadas de maneira consciente e dirigida. Uma dessas ferramentas é a criatividade, disciplina científica relativamente nova que disponibiliza um conjunto de recursos úteis para esses fins.

A aplicação de enfoques diversos, que coloquem a criatividade, a comunicação e a cultura no centro das estratégias de desenvolvimento e seus processos transformadores propiciarão mudanças necessárias na sociedade, baseadas na justiça, na equidade e em altos valores humanistas. Tudo o que implica aprender a gerir a comunicação na sua dimensão multicultural. Comunicação e Criatividade são a própria cultura em movimento.

Este trabalho aborda estes temas a cada vez mais inter-relacionados (criatividade, comunicação e cultura) em diversos espaços, mais fundamentalmente no contexto da comunidade. Estes quatro fatores (criatividade, comunicação, cultura e

comunidade) estão presentes, de modo explícito ou implícito, em todos os capítulos , mas não se pretende somente que este texto seja um elemento provocador e catalisador da reflexão e do debate coletivos sobre estes assuntos entre professores, alunos da graduação e da pós-graduação, assim como de gestores, coordenadores e líderes de projetos comunitários, instituições culturais e organizações não governamentais (ONGs) a respeito de experiências nacionais e internacionais diversas que nos permitam unificar esforços e construir novos referenciais que qualifiquem as nossas práticas culturais responsáveis e o seu impacto no meio social. Está dirigido a pessoas – sejam estas professores, alunos, intelectuais, facilitadores grupais, *coaches*, escritores, artistas, líderes e gestores comunitários, empreendedores, administradores, gestores de projetos, marqueteiros, dentre outros – que, desde as suas práticas ou reflexão teórica, participam do desenvolvimento de processos educacionais, sociais, artísticos e culturais, orientados para o fomento do progresso local e comunitário, assim como de instituições culturais, acadêmicas ou de centros de caráter governamental ou ONGs que participem destas finalidades.

Um dos pressupostos essenciais para a elaboração deste texto é que atravessa todas as suas páginas, é que a educação está indissoluvelmente ligada à cultura e que, por diversas razões, está cada vez mais sendo realizada em ambientes informais ou não formais e não somente nas escolas, universidades e demais instituições de ensino tradicional (SOARES, 2011). Hoje em dia, as pessoas aprendem muito de forma autodidata, às vezes na empresa onde trabalham, participando de cursos *on line* ou *off line*, participando de uma rede de contatos profissionais sobre um tema em comum, com um grupo de amigos, fazendo um projeto, intervindo num jogo eletrônico coletivo (videogame), visitando um museu, exposição ou feira, participando de um evento ou projeto cultural, compartilhando informações com os outros nas redes sociais ou presencialmente, tendo perto um bom tutor ou *coach*, abrindo uma *startup* ou empresa digital, ou seja, modificando a realidade com as suas próprias mãos.

Aproveitar a experiência internacional, analisar os diferentes pontos de partida e chegada, assim como os exemplos de sucesso dos países que têm experiência neste tipo de trabalho, permitirá ampliar a base teórica, e diversificar e aperfeiçoar o trabalho daqueles que já realizam. na prática, projetos culturais comunitários e também oferecer elementos sólidos para os que pretendem iniciá-los.

Pensamos que os principais pilares sobre os quais se sustenta este estudo, a saber, cultura, criatividade, comunicação, gestão e comunidade, são fatores que sendo bem articulados e gerenciados conduzem à expressão em altos níveis de inovação individual, grupal e comunicação, assim como à formação e manifestação dos valores acima citados.

Este deve ser o ponto de partida que nos facilitará unir esforços e construir novos referenciais e paradigmas que se ajustem às nossas realidades e contribuam para desenvolver pesquisas e práticas de projetos com foco na cultura e na arte como ferramentas de transformação social. Outro dos resultados esperados, com o desenvolvimento de projetos socioculturais comunitários, é a expansão destes trabalhos para cenários sociais reais, assim como a ampliação do seu impacto sobre o ambiente social.

Entre os objetivos principais que tencionamos com o presente texto está o de suscitar a reflexão sobre a contribuição destas variáveis do desenvolvimento sociocultural e comunitário, mediante a produção e a socialização de ações práticas que resultaram positivas, assim como debater ideias e experiências inovadoras por meio da “visita” ou análise de casos de projetos socioculturais comunitários, assim como outras pesquisas realizadas em outros âmbitos, mas que podem oferecer alguma luz sobre as relações entre a cultura, a comunicação e a criatividade. Também tratamos de analisar as ferramentas e instrumentos de comunicação e criatividade que deram bons resultados nos projetos e sugerir outras possibilidades de utilização dos mesmos. Outro objetivo emergente é aquele de entender o devir da relação educação e cultura no momento atual, não restringida somente aos limites formais de uma sala de aula ou instituição de ensino, mostrando que também a vida cotidiana e a interação em projetos socioculturais, localizados em comunidades presenciais ou virtuais, podem ensinar valores, atitudes, modos de viver e interagir, além de habilidades, competências e conhecimentos gerais e específicos, de uma maneira motivadora e atraente para os participantes.

O tema principal, que atravessa todos os capítulos deste trabalho, é a análise teórico-prática desde uma perspectiva transdisciplinar, fundamentalmente psicossociológica, sobre como se dão os intervínulos entre a cultura, a comunicação e a criatividade como instrumentos de transformação da realidade em geral e, principalmente, do espaço comunitário dentro das organizações e projetos socioculturais no universo físico e digital contemporâneo. Este tema desdobra-se em

outros subtemas, tais como os de cultura e arte como elementos dinamizadores da comunidade; cultura e educação nos projetos comunitários; a comunicação e a criatividade no cotidiano dos projetos culturais comunitários; a sustentabilidade dos projetos culturais comunitários; os fatores determinantes para o gerenciamento de projetos culturais comunitários; o papel do coordenador de projetos culturais comunitários; as formas de participação da comunidade nos projetos culturais responsáveis, dentre outros. Neste sentido, exige especial importância o conceito de barreiras culturais à comunicação como elemento que permite, não apenas o diagnóstico desses problemas, mas também entender o tipo de conflito cultural que pode enfrentar uma comunidade, organização, projeto ou indivíduo. Partindo-se do diagnóstico acerca do tipo de barreira cultural à comunicação enfrentada, conflito e forma típica de solução, assim como tipo de criatividade cultural típica, torna-se possível propor o tipo de método de criatividade, estratégia e forma de gerir a comunicação mais adequada para cada situação.

A fundamentação e estrutura deste estudo resultam da experiência do autor, acumulada durante mais de 20 anos, envolvido que esteve na realização de palestras, cursos, pesquisas teóricas e empíricas realizadas em diversos países, assim como de consultorias e trabalhos práticos realizados em empresas, ONGs, sindicatos, associações, organizações e entidades públicas nacionais, estrangeiras e internacionais nas áreas de criatividade, cultura, educação, motivação e comunicação organizacional. É fruto de pesquisas em diferentes períodos e tipos de organizações, mas que sempre tem como referência principal os eixos que norteiam o presente trabalho: a gestão interligada da cultura, comunicação e criatividade no âmbito das mesmas. Por isso, mesmo que muitos dos resultados obtidos não sejam generalizáveis de forma mecânica ou imediatista para as organizações e projetos socioculturais, servem como bússola.

O texto tudo esta embasado na postura da filosofia materialista dialética e nos chamados estudos culturais de Lev S. Vigotsky (1979) e os multiculturais desenvolvidos por Stuart Hall (2003) e outros, também na tendência conhecida como Educomunicação (SOARES, 2003), assim como na proposta de diversos autores que desenvolveram um olhar diferenciado do fenômeno da criatividade, entre os que destaca Saturnino de la Torre (2008), além das pesquisas do autor deste texto.

Uma de suas vantagens é que pode começar a ser lido em qualquer dos seus capítulos, de acordo com o interesse primordial do leitor, sem seguir a ordem geral do

trabalho, considerando-se que cada um deles é uma unidade independente. Ainda assim, quem seguir a ordem de leitura segundo o índice terá, sem dúvidas, uma compreensão mais completa.

Assim, no denominado por nós como Capítulo 0 (zero), considerando-se que seria o antecedente e a base para compreender os outros capítulos, realiza-se uma análise das definições, concepções e princípios que ficam “embaixo” das concepções de criatividade, cultura e comunicação mais representativas na atualidade, tais como são aquelas da complexidade e da transdisciplinaridade. Mostram-se as tendências de pensamento predominantes nesse sentido, assim como as opiniões dos autores mais representativos. Analisa-se também o contexto atual, assim como algumas das implicações que estas ideias trazem para a gestão cultural.

No Capítulo 1 analisa-se o especial significado das relações da cultura, a comunicação e a criatividade no atual contexto mundial para as organizações e projetos, tendo-se sempre como base a leitura crítica de algumas das principais definições e posturas assumidas por autores relevantes a respeito destas categorias. A partir de um conjunto de conceitos sobre o processo de comunicação e as barreiras comunicacionais que afetam a criatividade, aborda-se o tema específico das barreiras à criatividade e como se relacionam estas com o processo comunicativo. Além do mais, mostram-se alguns dos principais resultados obtidos nas pesquisas referentes às inter-relações das variáveis Criatividade, Comunicação e Cultura, realizadas pelo autor durante seu mestrado e doutorado, envolvendo pesquisas comparativas das culturas organizacionais de países como Cuba, Brasil, México, Estados Unidos e França.

No Capítulo 2 são apresentadas algumas das ideias mais aceitas e os conceitos explicativos para empreender o complicado processo da mudança organizacional nas instituições, projetos e programas culturais, tendo como foco essencial a criatividade e a cultura organizacionais. Discute-se e elaboram-se propostas sobre como aplicar estes conceitos na prática para a solução de problemas concretos na comunidade. Mostram-se diversas pesquisas realizadas pelo autor em empresas, organizações e projetos no Brasil sobre os métodos de criatividade grupal e organizacional e a melhor forma de utilizá-los na gestão da comunicação e da mudança.

No Capítulo 3 apresenta-se a experiência de formação de equipes desenvolvidas em organizações socioculturais, projetos e programas comunitários

cubanos, conhecida como Grupo de Geradores. Abordam-se, de maneira sintética, os Grupos de Geradores como uma via para operacionalizar a gestão participativa, a criatividade grupal e a organizacional.

No Capítulo 4 mostra-se uma proposta de paradigma da análise motivacional com vistas a diagnosticar, entender e aprender a estimular as motivações específicas vinculadas, fundamentalmente, à criatividade nas organizações culturais e educacionais; além do mais, analisa-se a motivação como núcleo central da criatividade e as diferentes formas de expressão que esta assume nesses âmbitos. Analisa-se também como o comportamento comunicacional do líder deve mudar em decorrência do comportamento dos demais integrantes do grupo, com a função de motivá-los.

No Capítulo 5 apresenta-se a experiência de trabalho comunitário conhecida pelo nome de “Consultório do Amor”. Esta é uma experiência nova que operacionaliza conceitos próprios da criatividade, gestão da comunicação afetiva e da corrente que denominamos como *Cultura Psicológica da Vida cotidiana*. Esta é uma proposta para gerenciar os afetos desde uma perspectiva sociocultural, tratando de construir aquilo que também denominamos como cultura dos sentimentos. Dessa forma, contribui-se para ter uma visão não só cognitiva, senão também da dimensão afetiva individual que pode e deve ter o processo de comunicação e de desenvolvimento da criatividade organizacional e comunitária nas organizações e projetos socioculturais.

Por último, no Capítulo 6, concretizam-se as relações da criatividade, a comunicação e a cultura mediante conceitos mais práticos. Apresentam-se os principais resultados de uma pesquisa coordenada pelo autor desde a empresa de consultoria **Perfectu** sediada no Brasil e que integra o grupo multinacional franco-espanhol **Global Estratégias**, presente em 15 países de quatro continentes. Esta pesquisa foi realizada em 11 países (Brasil, Cuba, Uruguai, Paraguai, Colômbia, Chile, Espanha, Portugal, Estados Unidos, Panamá e México) por meio de questionários enviados pela Internet para gestores culturais e especialistas nestes temas. Tal pesquisa contribuiu para dar um suporte técnico a algumas generalizações a respeito das relações destas três categorias.

Optamos por colocar as referências ao final de cada capítulo, e não ao final de todo o texto, dado que pensamos que dessa forma ficaria mais acessível para consulta e eventual manuseio.

Para esta pesquisa seguiu-se o padrão criado pelo *Project Management Institute* (PMI), que consta no livro e guia internacional de projetos conhecido como PMBOK, no que se refere as nove áreas de conhecimento sobre gestão de projetos que devem ser considerados com o intuito de dar continuidade a empreendimentos ou projetos bem sucedidos. As áreas de conhecimento aqui incluídas foram: Gerenciamento da integração do projeto, Gerenciamento da abrangência do projeto, Gerenciamento do tempo do projeto, Gerenciamento dos custos do projeto, Gerenciamento da qualidade do projeto, Gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto, Gerenciamento das comunicações do projeto, Gerenciamento dos riscos do projeto e Gerenciamento das compras no projeto (PMI, 2008).

A Gestão de Projetos, essa ferramenta tão útil e que deu tão bons resultados na organização de olimpíadas e copas mundiais de futebol, dentre outros tipos de eventos, é ainda pouco utilizada de maneira correta no setor cultural e artístico, especialmente no caso dos projetos de pequeno e médio porte.

Aqui analisa-se a relação da cultura, criatividade e comunicação em nível geral ou societal, passando pelo organizacional, de projetos, grupal e individual (motivações e afetos). A lógica do mesmo foi partir do general para o particular. Mesmo que no trajeto dos capítulos abordem-se diversas pesquisas, ao final apresenta-se uma pesquisa que resume muitas das ideias antes enunciadas e que explicita melhor a relação entre cultura, comunicação e criatividade nos projetos comunitários no momento atual, caracterizado pelo advento das novas tecnologias.

São sinônimos os termos projetos socioculturais, projetos culturais comunitários, projetos educativo-culturais, projetos culturais-educacionais, projetos culturais responsáveis e projetos educacionais responsáveis, abrangendo tanto os projetos empreendidos em espaços formais (escolas, universidades, instituições governamentais etc.) como os não formais ou informais (bairros, casas da cultura, empresas, sindicatos, associações, outras organizações e Internet), assim como organizações educacionais-culturais, socioculturais, culturais responsáveis e culturais comunitárias, considerando-se que não concebemos essas funções organizacionais separadas umas das outras. Os projetos socioculturais são para nós - aqueles que colocam maior ênfase na arte e na cultura - como vias de expressão e de crescimento dos seus integrantes e beneficiados, com vistas a promover maior desenvolvimento humano mediante a formação de valores, tais como a solidariedade, a dignidade, o

respeito pela diversidade e biodiversidade, a criatividade e a inovação, a busca pela paz, dentre outros.

A palavra projeto será aqui utilizada na acepção de uma tarefa ou atividade finita, mas também com o caráter de subprojeto, programa e até de organização, levando-se em conta que, muitas vezes, é entendida assim pelo profissional do setor.

É necessário dizer também que por organização entenderemos todo agrupamento de pessoas que trabalhem de forma estruturada na busca de resultados comuns (OLIVEIRA DJ, 2012), abrangendo assim escolas, associações, sindicatos, empresas, entidades de bairro, instituições governamentais e organizações não governamentais (ONGs) e, às vezes, até projetos que se mantêm de forma indefinida no tempo, sem uma meta determinada de finalização.

Outro termo bastante utilizado é comunidade, mas entendida não apenas como espaço físico-geográfico compartilhado, mas também como universo imaginário ou grupo social estendido que pode abranger uma rede de pessoas ligadas por alguma plataforma virtual ou simplesmente por laços afetivos. Dessa forma, quando usamos tal termo, podemos nos referir a pessoas de um bairro carente ou a pessoas que estão integradas em torno de um mesmo ideal, que fazem parte de uma comunidade de debate e aprendizado virtual, por exemplo.

Defendemos, também, que se deve investir tanto na chamada Gestão da Inovação como, na denominada por este autor, Gestão da Criatividade, considerando-se que ambas fazem parte do dia a dia dos projetos e, muitas vezes, prioriza-se só uma delas. Assim, por exemplo, nas empresas, o foco central é alcançar os resultados e, por isso, o olhar é para a Gestão da Inovação direcionada para os projetos, enquanto nos projetos culturais, prioriza-se mais a Gestão da Criatividade, os aspectos internos do processo criativo antes de se chegar a um resultado relevante. Em nossa opinião, as duas formas de agir são equivocadas; deve-se, em ambos os espaços dar igual atenção tanto para a criatividade (isto é, aos aspectos internos do processo criativo individual grupal e organizacional) como para a obtenção de resultados inovadores, usando-se a Gestão de Projetos e da Inovação. Também questionamos as estratégias utilizadas para a comunicação e o marketing presencial e virtual, bem como sobre a forma de estruturar estes projetos utilizando as novas tecnologias e a Internet.

Apresenta-se aos leitores o Ciclo da Comunicação e Marketing Digital, metodologia que serve como guia que versa sobre como utilizar os recursos digitais de maneira tático-estratégica, que tem dado resultados positivos em empresas, organizações, projetos e indivíduos.

É motivo de grande satisfação saber que mais de 20.000 professores da Direção de Educação Artística do Ministério de Educação de Cuba (MINED) já utilizam os resultados de algumas das pesquisas aqui apresentadas e outras publicadas em livros da nossa autoria a fim de orientarem os seus trabalhos.

Um espaço importante, para discutir as ideias e práticas aqui expostas foram as cinco edições do evento internacional que coordenamos entre os anos de 1997 a 2003, chamado de ENCONTRO DE CULTURAS IRMÃS, organizado pela UNEAC, a Universidade de La Habana e o Teatro Nacional de Cuba, onde intelectuais, escritores, pesquisadores, artistas e gestores culturais reuniram-se para debater estes assuntos. Recentemente, o Primeiro Encontro Internacional de Experiências, CULTURA, COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMUNIDADE, realizado em Havana, organizado pela União de Escritores e Artistas de Cuba (UNEAC) e a Universidade de São Paulo (USP) reuniu especialistas, docentes, artistas, intelectuais e gestores culturais, de Brasil e Cuba, interessados nestes temas.

Se a partir deste relato for possível obter um quadro diagnóstico, facilitador de ações práticas nos processos de criatividade e comunicação na sua relação com a cultura que acontece nas organizações e projetos socioculturais no complexo contexto multicultural atual, onde as novas tecnologias cada vez mais têm um papel protagonista, conjuntamente com os complexos e mutantes fluxos sociais, políticos e ideológicos do terceiro milênio, então, este trabalho terá cumprido a sua finalidade.

Referências bibliográficas:

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. Barreiras à Comunicação e Criatividade Organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (PROLAM), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2000.

DE OLIVEIRA, Djalma, Teoria geral da administração, 2da. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP& A, 2003.

KENSKI, Vani. Tecnologias e Ensino Presencial e à Distância, São Paulo: Papirus, 8ª. ed., 2010.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Atlas: São Paulo, 2010.

PMI- *Project Management Institute. PMBOK, The guide to the project management body of knowledge* (4a. ed.). Newtown Square, PA, EUA, 2008.

SOARES, Ismar de Oliveira. Educomunicação, o conceito, o profissional, a aplicação. São Paulo, Edições Paulinas, 2011.

UNESCO. Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo; superar la desigualdad: por qué es importante la gobernanza. Paris: UNESCO, 2009.

VIGOTSKY. Lev, **Pensamiento y Lenguaje**, Ediciones Revolucionarias: La Habana, 1979.

Capítulo 0

CONTEXTO ATUAL: VINTE E SEIS CONCEITOS-CHAVE E DEZOITO PARADOXOS PARA ENTENDER O FUTURO

“ As culturas que criamos estão mais desamparadas do que nunca e a sua existência depende, em grande medida, da nossa imaginação para preservar e garantir a sua continuidade.”
Pablo Milanés

Introdução

Sim, você não leu mal, nem isto é um erro de digitação ou editoração, é o Capítulo zero porque, contrariamente à lógica comum, tudo começa antes do um. Às vezes nem em zero, às vezes nem em menos três, menos dois, menos cem... Assim, por exemplo, não percebemos que por trás das telas dos computadores existe um elevado número de impulsos elétricos que são transformados em zeros e uns do código binário. E partindo desse handicap ou de coisas que não são perceptíveis ao olho nu que, forma-se o um, o dois, o três e os demais números, objetos, conceitos, capítulos... De tal forma aconteceu com este texto. Os capítulos posteriores formam-se e utilizam os conceitos deste Capítulo, embora seja de maneira implícita ou explícita, pois agrupam temáticas muito diversas, mas indissoluvelmente unidas por relações às vezes invisíveis, o que torna ainda mais necessário o mapa conceitual que oferecemos neste capítulo, que servirá de bússola cognitiva para a compreensão dos seguintes.

O momento atual é singular em muitos aspectos, não somente pelo uso, cada vez maior, das novas tecnologias da comunicação e informação (NTCIs) na vida cotidiana e conjuntamente o surgimento de novas formas de interagir (estar, ser, sentir, atuar e criar) de pessoas, grupos e organizações, senão pelo complexo tecido de relações culturais, políticas e sociais nos níveis grupal, local, nacional e social nos quais estamos imersos e que ficam muito mais expostos, precisamente pela existência destes novos modos de interagir.

Por isso é necessário analisar e entender algumas das principais tendências, conceições e conceitos implícitos nas maneiras de funcionar desse complexo contexto, a fim de poder determinar melhor os objetivos de projetos culturais concretos. Partir do geral para chegar ao particular é a lógica que nos estimula neste caso.

O novo século e milênio nos impõem a urgência de pensar a respeito de novas alternativas para o mundo, as relações e, portanto, as organizações e os seus projetos. Dependemos dos pensamentos e ações que determinam nossa cultura e, ao mesmo tempo, são determinados por ela. As sociedades, nas suas normas, estabelecem múltiplas diversidades e regras, as quais são moralmente aceitas e incorporadas nas comunidades, de forma cada vez mais frequentes, a fim de adaptar e padronizar os procedimentos e critérios que não só distinguem as pessoas, como também os membros de um grupo individualmente

A vida contemporânea nos oferece a possibilidade de reflexão a respeito da necessidade de adotar novas atitudes e comportamentos que se veem influenciados por novos modos de pensar. Cada vez mais, as mudanças rápidas, nas diversas áreas do conhecimento, nos dizem que o aprendizado é possível em todas as partes e em todos os momentos - não somente nas quatro paredes da escola tradicional.

O texto deste capítulo e de todo o livro parte de uma postura filosófica materialista dialética, privilegiando o olhar desde a perspectiva da complexidade de Morin (2003) e nos chamados estudos culturais de Lev S. Vigotsky (1979) e multiculturais desenvolvidos por Stuart Hall (2003) entre outros; também na tendência conhecida como Educomunicação (SOARES, 2003), assim como na proposta de diversos autores que desenvolveram um olhar crítico e diferenciado dos diversos fenômeno sociais da contemporaneidade e em específico da especial significação da criatividade e a inovação, entre os que destaca Saturnino de la Torre (2008), além das pesquisas do autor deste texto.

Neste Capítulo abordam-se diferentes concepções e conceitos adjacentes, subjacentes e transcendentais que, de forma explícita ou implícita, estão presentes no contexto atual. São denominados "26 conceitos-chave para entender o futuro", a fim de facilitar, de maneira didática, a compreensão. Alguns deles são bem gerais ou abstratos e até de caráter filosófico; outros são muito mais específicos e operacionais, mas, sem dúvida, todos são necessários e práticos para a compreensão do universo contemporâneo e a realização de projetos dentro desses novos âmbitos. Não abordamos estes conceitos em toda a sua complexidade, senão somente destacando os ângulos que mais se relacionam com as pretensões deste trabalho. Não tentamos abordar todos os fatores que nos permitiriam entender essa nova realidade, senão só dar uma pincelada naqueles que consideramos fundamentais para nos posicionar

nesse novo mapa conceitual que tem arestas físicas e geográficas, mas também outras profundidades conceituais e virtuais.

Vinte e seis conceitos-chave para entender o futuro

Vejamos esses 26 constructos que consideramos essenciais para entender o momento atual, de onde viemos e para onde vamos.

1. Complexidade e Pensamento Complexo

Complexidade e Pensamento Complexo são duas categorias desenvolvidas, fundamentalmente por Morín (1991) que, a cada vez, ganham mais espaço na explanação de muitos fenômenos atuais em todos os âmbitos. Conceitos com implicações filosóficas, ontológicas e epistemológicas, que se caracterizam por serem muito gerais e, ao mesmo tempo, muito específicos, considerando-se que se aplicam a, praticamente, todos os espaços do quefazer humano.

Muitos dos problemas e desafios que enfrentamos, hoje em dia, com o surgimento e o desenvolvimento dos projetos culturais têm a sua origem na não compreensão de alguns dos princípios da Complexidade e na subsequente não aplicação de soluções interdisciplinares ou transdisciplinares para os problemas. Os processos de desenvolvimento cultural são por natureza própria, fenômenos inter, multi e transdisciplinares.

Na sociedade está o indivíduo. A pessoa é parte de uma comunidade, e esta é parte da pessoa, com as suas normas; a língua e a cultura, ao mesmo tempo, é o produto da companhia e o produto da sua manutenção e do *status quo*. Este é um princípio da epistemologia que entende a complexidade, que faz parte do conjunto, e vice-versa. De um lado, cada parte conserva as suas qualidades individuais mas, por outro, contém a totalidade da realidade.

Do mesmo modo, a complexidade indica que tudo se conecta com tudo e explana que existe uma rede completa de relações interdependentes. Nada fica isolado no cosmos, dado que sempre existe sobre ou com algo. Ao mesmo tempo que o indivíduo é autônomo, depende do outro. Complexidade vem do latim "*complexus* - que está tecido conjuntamente" (MORÍN, 1991, p. 44).

Esta reflexão nos leva a outras duas ideias, igualmente importantes e necessárias para a compreensão da complexidade humana. O ser humano não só é

um ser biológico ou um ser cultural. A sua natureza é multidimensional. É parte da espécie *homo sapiens*, é membro da sociedade e um indivíduo.

O pensamento complexo é antagônico e complementar, é contraditório e ambivalente - é uma transmutação constante.

O ser humano traz consigo um conjunto de características bipolares e antagônicas. É a unidade, a diversidade e a multiplicidade, a pluralidade e a indivisibilidade, é o corpo, as ideias e as emoções. No pensamento complexo, as contradições existem sem prejuízos.

Uma epistemologia da complexidade não só incorpora os aspectos e as categorias da ciência, filosofia e artes, como também diversos tipos de pensamento, os quais são míticos, mágicos, empíricos, racionais e lógicos; uma rede de relações que revelam o tema num diálogo permanente com o objeto de conhecimento.

Os projetos socioculturais atuais são geralmente entidades complexas, inseridas num contexto de inextrincáveis forças dinâmicas. Dessa forma, partimos da premissa de que devem ter, desde o seu planejamento até a sua implementação e crescimento, uma abordagem de pensamento que deve ser abordado sob diversos ângulos, considerando-se a multidão de forças, motivações, sentimentos, interesses e atores sociais diversos que se reúnem em torno dele. Envolvem comunidades físicas e virtuais e convertem-se numa nova forma de pensar, sentir, criar, ensinar e aprender.

2. Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade

Conceitos também desenvolvidos por Morin (1999) de forma complementar àquele da Complexidade, a partir do acima explanado podemos afirmar que a transdisciplinaridade é a prática de análise, de maneira holística, da realidade, que transcende as divisões tradicionais do saber e do conhecimento, mas não necessariamente as ignora.

Na atualidade é ampla a discussão sobre as diferenças entre um foco interdisciplinar e um transdisciplinar mas, para as finalidades deste trabalho, os consideramos como sinônimos. Sob uma abordagem interdisciplinar, não compartimentalizamos um objeto de estudo ou atividade dentro de um ramo ou outro do saber ou da ciência; assumimos a sua natureza plural que transcende áreas e empreendemos a sua exploração e descoberta, ficando abertos para todos os ramos aos quais nos conduza.

Sua implementação na cultura e na educação é um pouco mais delicada, já que o menosprezo a respeito das diversas áreas do saber deve ser evitado. O objetivo é apreciar cada campo, mas sermos capazes de enxergar além das barreiras e limites convencionais, num saber infinito que se estenda e se conecte em todos os ramos do saber e do labor humanos.

Dessa forma, partimos do princípio de que todo projeto sociocultural atual que pretenda satisfazer as necessidades diversas, mutantes e crescentes da população e da comunidade deve ter um foco transdisciplinar desde o seu planejamento até a sua implementação.

3. Aldeia Global

Aldeia Global é um termo excessivamente utilizado na atualidade em diversas acepções, muitas vezes de maneira equivocada e descontextualizada. Foi criado por Marshall McLuhan nos anos sessenta do século XX, partindo de uma visão futura daquilo que já se vislumbrava desde o surgimento e a expansão da televisão como expressão da crescente interconectividade humana em escala não somente local e nacional, senão também internacional (McLUHAN, 1964). Este termo original evoluiu para aquele da globalização que outros autores preferem chamar de processo de internacionalização ou mundialização.

McLuhan alude à ideia de que, dada a velocidade das comunicações, toda a sociedade humana transformaria seu estilo de vida e que, dessa forma, o mundo iria se assemelhar a uma “aldeia”; devido ao constante progresso das tecnologias da comunicação, todos os habitantes do planeta começariam a se conhecer e a se comunicar de maneira direta. Em consequência também teria início a similitude entre os indivíduos.

O princípio que se destaca neste conceito é aquele de um mundo inter-relacionado, com vínculos cada vez mais expoentes nas áreas econômica, política, social e cultural, produto das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) e, na atualidade, da Internet, como elementos que diminuem as barreiras à comunicação entre as pessoas, os povos, as etnias, as culturas e os diferentes países. Surgiria assim uma espécie de “consciência global” a nível mundial. Estas inter-relações criariam uma grande rede de interdependências e, desse modo, apareceria uma comunhão de pensamentos em torno de assuntos tais como, a defesa

da ecologia e da economia em prol do desenvolvimento sustentável da Terra, da superfície e do habitat desta aldeia global.

Os críticos deste conceito destacam que mesmo que se potencialize o uso das novas tecnologias da comunicação, é equivocada a ideia de que nos assemelharemos; postulam que as diferenças entre os povos, as culturas e outros serão ainda maiores.

Aldeia global é um conceito que trata de descrever as consequências socioculturais da comunicação imediata e mundial de todo tipo de informações que possibilitam e estimulam os meios eletrônicos de comunicação. Explana que poder ver e ouvir, permanentemente, pessoas e fatos - como se estivesse no momento e no local onde ocorrem - revive as condições de vida de uma pequena aldeia: percebemos, como cotidianos, fatos e pessoas muito distantes no espaço e no tempo, e esquecemos que essa informação é parcial e foi escolhida dentre uma infinidade de conteúdo.

A Aldeia Global, segundo seu autor, é uma mudança produzida principalmente pelo rádio, cinema e televisão, os meios de comunicação audiovisual que difundem imagens e sons de qualquer lugar e momento, e que ocupam um espaço a cada vez mais importante no lar e na vida cotidiana, com uma expansão muito significativa já desde os anos 1960. Também se dá pela difusão do telefone, fotografia, reprodução e gravação dos sons e imprensa gráfica. Trata-se de uma mudança transcendente porque antes do século XX, quando todos estes meios de caráter audiovisual começaram a se difundir, as comunicações eram dominadas pela palavra escrita. Ter acesso às informações escritas enfatiza que existe um autor dessas informações, o qual relata a sua versão do que transcorreu um tempo atrás. Há uma distância entre os fatos e a leitura, as consequências das informações não serão imediatas e requerem um esforço consciente da pessoa para convertê-las em outras sensações. No outro extremo, precisa-se de participação para detectar as informações no rádio, na televisão ou no cinema (McLUHAN, 1996).

As imagens audiovisuais dos meios podem passar a fazer parte da nossa vida cotidiana, quase com o mesmo peso do que aquelas que percebemos diretamente. Antes éramos habitantes de um mundo construído a partir dos lares e onde se lia sobre tempo e locais longínquos. Agora vivemos numa aldeia onde nos encontramos permanentemente em todos os locais e em todos os tempos, os quais, muitas vezes, se dão com maior frequência com as pessoas e os locais em que convivemos. Assim

para alguns, aquilo que antes foi o *largo mundo* tem se convertido numa estreita *aldeia global*, onde voltam a ressurgir comportamentos tribais.

Além do mais, têm surgido outros veículos, como a Internet e a televisão via satélite, que muito contribuem para corroborar, em alguns casos, e contradizer, em outros, as ideias de McLuhan. De acordo com esta perspectiva, os projetos socioculturais que se desenvolvem num espaço físico ou virtual de uma região geográfica específica, podem ser vistos e seguidos, em tempo real, por outras pessoas e projetos neles interessados de qualquer parte do planeta. A criatividade e a cultura se globalizam de forma instantânea e espontânea, de uma maneira muito mais fácil, do que em etapas anteriores do desenvolvimento humano.

4. Modernidade líquida

A chamada “modernidade líquida” é uma proposta de Zygmunt Bauman (2001), e diz respeito ao momento histórico contemporâneo, que foi se desenvolvendo, paulatinamente, desde o surgimento do capitalismo industrial e que tem se intensificado na atualidade.

Como destacavam Marx e Engels (1988), o capitalismo tem, como uma das suas características significativas “derreter”, “dissolver” tudo aquilo que é sólido, transformando o novo em caduco, antes mesmo que isto possa ser estabelecido.

Bauman desenvolve esta ideia com o conceito de “modernidade líquida” que, apoiada numa lógica burguesa-capitalista, impõe um ritmo frenético à vida de todos, impelindo-nos cotidianamente a ir em busca do novo, daquilo que é mutável, resumindo, da transformação. Bauman utiliza o adjetivo de “líquida” para se referir à modernidade, precisamente porque a considera como sendo um momento no qual a volatilidade predomina em detrimento da solidez. Desse modo, graças às novas tecnologias da comunicação, dentre outros fatores, essa estrutura capitalista deixa de ficar restringida, especificamente, à esfera econômica a fim de se expandir para outros âmbitos da vida social e individual como, por exemplo, para as formas pelas quais estabelecemos as nossas relações interpessoais (BAUMAN, 2004).

Segundo o autor, o modo capitalista e o seu crescente apelo consumista refletem-se na maneira como nos relacionamos, muitas vezes de forma superficial, frágil, instantânea e descartável. Relacionar-se entre pessoas adquire o sentido de consumir, de modo que não estabelecemos relações, senão que consumimos “objetos”, coisas para a nossa satisfação imediata. O outro é visto como um objeto

que pode ser utilizado e descartado em qualquer momento e, nesse sentido, torna-se mais interessante colecionar objetos do que estabelecer um relacionamento estável e profundo com alguém. Por isso, muitas pessoas não querem se casar, buscam relações rápidas e curtas, sem muito compromisso ou realizam noivado virtual e sexo virtual, com pouco ou nenhum contato físico real. A modernidade, que é pletórica de tecnologias, nos impõe um ritmo cotidiano acelerado e nos expõe diariamente a um número quase ilimitado de mudanças e informações; às vezes, isto pode se converter numa barreira à comunicação verdadeira entre os seres humanos, chegando a ser um obstáculo para o estabelecimento de relações que exijam uma doação maior e mais profunda, ficando somente no nível do imediato. Desse modo, constroem-se sociedades voláteis e frágeis, repletas de seres igualmente frágeis e voláteis, incapazes de estabelecer vínculos reais, profundos e duradouros (BAUMAN, 2004).

À esta realidade, contrapõem-se as iniciativas de desenvolver projetos socioculturais comunitários que considerem as verdadeiras necessidades do indivíduo na sua comunidade – seja esta física ou virtual – procurando o seu desenvolvimento humano. Muitas destas iniciativas contam com o apoio de organismos internacionais como a UNESCO e a UNICEF.

5. Filosofia Pós-humana

Pode se dizer que o pós-humanismo é uma resposta filosófica a um mundo onde cada vez é mais difícil distinguir entre o natural e o artificial e no qual o binômio escritura e leitura que articulava a cultura está perdendo seu protagonismo para os novos meios de expressão e comunicação. Na medida que se derrete ou liquidifica as chamadas modernidade e pós-modernidade, vai se construindo aos poucos uma nova sociedade, com cores pós-humanas.

Segundo Peter Sloterdijk (2008), este movimento parte da necessidade de desenvolver um pensamento e agir mais ecológicos que leve em consideração não apenas o entorno natural, senão também o tecnológico.

Trata-se de uma nova fronteira cultural, na qual se reconhece a existência do outro, seja este animal, vegetal ou máquina. Segundo Caronia, Pireddu e Tursi (2008): “o pós-humano se refere a uma série de transformações de caráter muito geral que dizem a respeito à relação do homem com o mundo e com os dispositivos de regulamentação das culturas definitivamente”.

O pós-humanismo pode ser entendido como uma forma de designar as correntes de pensamento que aspiram a superar o humanismo renascentista no sentido mais amplo do termo, que caracteriza-se pelo antropocentrismo: o ser humano como centro de tudo.

Às vezes também é entendido, de forma errônea, apenas como sinônimo do chamado Transhumanismo, um estado futuro no qual a espécie humana seja capaz de superar suas limitações físicas e intelectuais mediante o controle tecnológico de sua própria evolução biológica. Exemplos de filmes no cinema que representam bem essas ideias são “Lucy” de 2014, estrelado por Scarlet Johnson e Morgan Freeman, no qual a atriz representa a personagem de uma mulher que por acidente tomou uma substância que desenvolve todo o potencial de seu cérebro, do qual o ser humano hoje só aproveita 10 %. Ao final próxima a atingir 100% do potencial de seu cérebro, ela se une fisicamente com um computador complexo. Vira, assim, uma inteligência superior, etérea, sem ter mais a forma humana.

Este conceito pretende destacar que estamos num momento de inflexão da história da humanidade, num instante de incerteza, onde por um lado temos as vozes que proclamam total pessimismo, e por outro os que declaram seu otimismo.

Outro filme que podemos classificar como pós-humano é o “Planeta dos macacos” onde se mostra um macaco humanizado que é capaz de falar, pensar, criar e liderar, superando em civilidade os humanos que o educaram, com os quais convive. Ele lidera uma revolta triunfante dos macacos contra a civilização humana.

O pós-humanismo atingiu também os projetos socioculturais e por isso vemos na atualidade o ser humano não apenas como o eixo central, mas sim inserido na sua comunidade e no entorno ambiental natural, harmoniosamente integrado com a totalidade, buscando diminuir os impactos negativos que a industrialização e os demais processos de natureza econômica trazem.

6. Cultura Prefigurativa

Segundo este conceito formulado por Margareth Mead (1979) em determinados momentos e culturas, os adultos podem aprender com as gerações mais jovens. É precisamente o que está acontecendo em muitos aspectos da atualidade, dado que as novas gerações estão mais abertas e aptas a utilizar as novas tecnologias, com as quais nasceram. Aprendem a utiliza-las rapidamente, sem nenhum tipo de barreira cultural à comunicação ou ao seu uso. Algo bem diferente se

dá com as antigas gerações; incrementam-se as barreiras para utilizar as NTCIs, sendo relatada, as vezes, uma espécie de tecnofobia (OROZCO GÓMEZ, 2014).

Esta necessidade de aprender de maneira não formal, rápida e autodidata das novas gerações, não apenas sobre as novas tecnologias e seus diversos usos, como também acerca de outros saberes, como por exemplo, o meio de relacionar-se através delas ou conquistar um emprego, aparece com frequência nos projetos socioculturais.

7. Sociedade do Conhecimento/ Gestão do Conhecimento

O termo Sociedade do Conhecimento trata de captar um dos traços das sociedades atuais. Descreve a etapa caracterizada pelo incremento da importância do conhecimento em qualquer atividade, seja ela econômica, social ou cultural. A informação e o conhecimento são os principais recursos de toda atividade de produção ou não, assim como também constituem-se seu produto ou subproduto. Na atualidade, considera-se, cada vez mais, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como um fator decisivo para a mudança social. O conhecimento é produzido de novas formas.

Sociedade da informação ou sociedade da comunicação são expressões utilizadas nas ciências sociais para qualificar as sociedades industriais e pós-industriais contemporâneas na sua forte dependência dos meios de comunicação de massas e, ainda mais recentemente, das Tecnologias da Informação e Comunicação e das redes sociais (MATTELART, 2002).

Este termo faz referência a um paradigma que está produzindo profundas mudanças. Esta transformação está impulsionada, principalmente, pelos novos meios disponíveis para criar e divulgar informações mediante tecnologias digitais. Os fluxos de informações, as comunicações e os mecanismos de coordenação estão se digitalizando em muitos setores da economia, um processo que leva ao aparecimento de novas formas de organização social e de produção. Esta atividade vai se convertendo num fenômeno global.

Em todo caso, também aqueles que se mostram otimistas a respeito da sociedade da informação admitem que a brecha digital ou barreira cultural de ordem tecnológica à comunicação é um dos principais obstáculos a esta proposta. Com uma visão geral, podemos afirmar que este fenômeno refere-se a todos aqueles setores

das populações que ficam, por diversas razões, fora dos benefícios e vantagens vinculados às TICs.

A sociedade da informação não se limita à Internet, ainda considerando que esta desempenha um importante papel como um meio que facilita o acesso e o intercâmbio de informações e dados nos níveis local, nacional e internacional.

De acordo com a Declaração de Princípios do Cume Mundial sobre a Sociedade da Informação, realizado em Genebra (Suíça) em 2003, a sociedade da informação deve ficar centrada na pessoa, integrada e orientada para o desenvolvimento, no qual todos possam criar, consultar, utilizar e compartilhar as informações e os conhecimentos, a fim de que as pessoas, as comunidades e os povos possam utilizar plenamente as suas possibilidades na promoção do seu desenvolvimento sustentável e na melhoria da sua qualidade de vida, sobre a base dos propósitos e princípios da Carta das Nações Unidas. A vontade exprimida nesta Declaração de Princípios ainda está muito distante de ser realidade. Por essa razão, surge a necessidade de administrar os conhecimentos de uma forma concreta dentro das organizações, empresas e projetos. Aparece assim o conceito de Gestão do Conhecimento que não é mais do que o gerenciamento e o aproveitamento, até o máximo, dos conhecimentos que a própria organização ou projeto geram (DIEZ, 2010). Administrar os conhecimentos é o processo estruturado e sistematizado de obter, coordenar e compartilhar experiências, conhecimentos e informações da parte dos profissionais ou integrantes de uma organização, tratando de otimizar o desempenho desta (DE OLIVEIRA, 2012). Em resumo, é a forma prática de operacionalizar a visão da Sociedade do Conhecimento dentro de uma organização.

Neste contexto, a criatividade atinge importância fundamental, as atitudes e os modos de nos comunicarmos com os outros, seja presencialmente ou usando as TICs, assim como a postura consciente de querer gerar inovações como respostas para os novos desafios cotidianos, que podem ser planejadas e expostas na forma de um projeto. Tem ganhado um espaço significativo neste sentido a chamada inovação social. Esta inovação não é necessariamente uma mudança tecnológica, mas uma nova forma de enxergar e fazer um processo social. Isto pode, envolver, por exemplo, uma nova forma de educar, pesquisar, gerir as informações e o conhecimento, comunicar-se ou procurar trabalho de uma comunidade. Aprender a administrar e gerir esse conhecimento inovador é um novo desafio.

8. Sociedade e Comunicação em Redes

Outros dos termos, relativamente muito utilizados na literatura científica e fora dela, são aqueles de Sociedade em Rede e Comunicação em Redes. Segundo Castells (1996, p.93) esses termos servem para:

...descrever um período histórico caracterizado por uma revolução tecnológica centrada nas tecnologias digitais de informação e comunicação, concomitante, mas não causadora, com o surgimento de uma estrutura social em rede, em todos os âmbitos da atividade humana, e com a interdependência global desta atividade. É um processo de transformação multidimensional que, ao mesmo tempo, é includente e excludente em função dos valores e interesses dominantes em cada processo, em cada país e em cada organização social. Como todo processo de transformação histórica, a era da informação não determina um curso único da história humana. Suas consequências, suas características dependem do poder das pessoas que se beneficiam em cada uma das múltiplas opções que se apresentam para a vontade humana.

Este autor faz uma análise comparando a sociedade com um sistema informático em redes. Assim, partindo dessa metáfora, afirma que:

- a) a sociedade atual é comparável à rede – e analisável nos seus termos;
- b) a comunicação atual também é uma rede que conjuga redes informáticas (digitais) com redes de meios de comunicação de massa e outras;
- c) estas mesmas redes ordenam, recolhem, transportam e dinamizam fluxos de informações;
- d) o poder assenta-se na capacidade de criar, configurar e alimentar redes comunicativas porque, além de por meio da violência, o poder é também exercido mediante o domínio da comunicação e da mente.

O conceito precedente é diretamente complementar àquele da Sociedade do Conhecimento, não se contrapõe a este. Os projetos socioculturais podem se beneficiar desta visão, estabelecendo e desenvolvendo uma visão de redes de informação e conhecimento que ultrapassem os seus limites físicos e que, partindo de acordos e associações (*partnerships*), consigam maximizar os objetivos do projeto.

9. Ciberespaço e *World Wide Web*

O ciberespaço é entendido como o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e suas memórias (LÉVY, 2007, p. 92). Também inclui o conjunto de sistemas de comunicação eletrônico, na medida que transmitem informações provenientes de fontes digitais ou destinadas para a digitalização. É um meio pelo qual as pessoas se concentram e se inter-relacionam na rede, sendo este um dos meios mediante o qual dá para chegar até a Cibercultura.

Trata-se de uma nova área da interação humana que já tem uma enorme importância, especialmente no desenvolvimento econômico e científico; esta importância expande-se e estende-se para muitos outros campos, como são a Educação, a Estética, a Arte e a Política. O ciberespaço é o estabelecimento de uma rede de Informática e todos os dados de todos os equipamentos. Nele, temos uma ferramenta de comunicação muito diferente dos meios de comunicação tradicionais, já que este espaço é de todos e as mensagens são interativas e têm plasticidade, pelo que ganham a possibilidade de ter uma metamorfose imediata. Portanto, cada pessoa, desde o momento em que tem acesso à rede, pode-se converter numa emissora, obviamente diferente de um meio como a televisão ou a imprensa (LÉVY, 2011).

A rede *www* ou *World Wide Web* (Rede Mundial de Computadores) apresentou constantes mudanças com o transcurso dos anos. Pode-se afirmar que, até a atualidade, existiram três grandes etapas de evolução da rede, são elas:

WEB 0.0 – Durante a década de 1990, existiam as páginas estáticas e surgiram as primeiras linguagens de programação e publicações periódicas on line.

WEB 1.0 – Surgiram os bancos on line, os sites de buscas como o *Google*, *Yahoo*, dentre outros, e os sites de compras, a partir do fim da década de 1990 e início dos anos 2000.

WEB 2.0 – Etapa Atual. Termo criado em 2003. Surge a necessidade de interação entre os sites. Aparecem as primeiras grandes redes de relacionamento e a filosofia de compartilhar informações, conhecimentos na prática da Web.

WEB 3.0 – Etapa que virá, embora algumas pessoas digam que esta já começou, referente a ação de compartilhar, exponencialmente, conteúdos, programas e formatos Web on line. Exemplos disto são as plataformas *Blogger*, *Orkut*, *Flickr*, *Facebook* e *Wikipedia*. A velocidade das mudanças e a sua implementação cresce a cada momento. Pensam-se os trabalhos, cada vez mais, de maneira coletiva, em redes, surgem os sites de vendas coletivas.

- Exemplos de recursos oferecidos pela rede são os *Blogs*, *Bulletin Board Systems*, *Chat* (salas de conversas), Comércio eletrônico, Jogos eletrônicos (*videogames*), compartilhar arquivos e pastas de diferentes formatos (*Word*, *Power Point* etc.), Redes Sociais como *Facebook* e *Orkut*, *Usenet* e o mundo virtual em geral.

Somente para se ter uma noção das redes sociais na Internet, podemos citar os seguintes dados (VILIAVIN, 2014):

- 126 milhões de **Blogs** existentes na Internet;
- 27,3 milhões de tweets por dia na rede **Twitter**;
- 500 mil aplicativos ativos no Facebook;
- 5 bilhões de minutos que as pessoas de todo o mundo ficam por dia na rede **Facebook**;
- 4 bilhões de fotos hospedadas no site de compartilhamento **Flickr**;
- 3,6 bilhões de novas fotos na rede **Flickr** num mês;

Estes e outros recursos abrem um universo de possibilidades para quem queira utilizá-los com finalidades criativas e inovadoras em projetos socioculturais, levando em consideração suas origens e pretensões pessoais e comunitárias. Não se faz necessário um grande investimento centralizado, como ocorria no passado com a televisão ou o rádio, a fim de difundir uma obra plástica ou uma ação comunitária. Estas podem ser fotografadas ou gravadas em vídeo com um telefone celular e retransmitidas para o mundo utilizando o ciberespaço.

10. Cibercultura

Para Lévy (2007), a Cibercultura é o conjunto de técnicas e objetos (tangíveis e intangíveis), de práticas, de atitudes, de formas de pensamento e de valores que se desenvolvem conjuntamente com o crescimento do Ciberespaço. É ainda, de acordo com o autor, um conjunto de três princípios: a interconectividade, a criação de comunidades virtuais e a inteligência. Todos, inconscientemente, ou dominados pelo “espírito”, têm acesso e usam todo o potencial da rede mundial de computadores. Atualmente nos auxiliam na realização de atividades corriqueiras, como ligar para um amigo, mostrar uma foto ou fazer uma reunião de trabalho (MARTINO, 2014). Só que essas práticas tão comuns no mundo físico, adotam particularidades cada vez mais específicas dentro do mundo virtual, dadas as possibilidades que este oferece. Assim, por exemplo, a reunião virtual, permite reunir pessoas distantes, às vezes até em

diversos países, para discutir temas que interessam a todos; podemos contatar o amigo utilizando o *Whats app*, com o recurso da gravação de voz que é transmitida logo após a efetiva gravação e não acontece em tempo real. Para enviar uma fotografia basta acessar uma plataforma web como o Instagram, e a imagem será visualizada ao mesmo tempo pelo amigo e por outras pessoas. Tais tecnologias provocam novas práticas que, por sua vez, redundam em novos comportamentos e formas de interagir entre as pessoas.

Em nossa opinião, a Cibercultura é essa nova cultura proporcionada por todos esses novos meios tecnológicos do Ciberespaço e que os transcende, já que está dentro e fora do Ciberespaço, ao gerar novas formas de pensar, sentir e agir das pessoas. Desta forma, podemos ver personagens de videogames reproduzidos em tamanho natural num espaço físico em forma de brinquedos ou figuras gigantes de papelão; como também podemos ver novas práticas no momento do relacionamento amoroso mediante a utilização, por exemplo, de mensagens de um telefone celular para outro; novas formas de obter recolocação profissional, cadastrando-se em sites que tem esse fim ou simplesmente postando avisos direcionados nas redes sociais, entre outras tantas novas práticas e formas de interpretar e relacionar-se entre os seres humanos, com os objetos e a natureza.

11. Cultura da Convergência

Convergência midiática refere-se ao fluxo de conteúdos por múltiplas plataformas de mídia, principalmente associadas a Internet, pela cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação. A convergência das mídias não é apenas consequência da existência de aparelhos, programas, aplicativos e plataformas que integram inúmeras funções, como *smartphones*, *tablets* etc. A convergência é na verdade uma nova relação entre as tecnologias, indústrias, mercados e diversos públicos, processo que não ocorre em dispositivos, mas na mente das pessoas, através das suas interações sociais. Jenkins também se refere ao que denomina cultura participativa, qual seja,, uma cultura onde os consumidores estão agindo cada vez mais de forma participativa e crítica.

Essa nova forma de manifestar-se como seres mais integrados e participativos expressa-se também na postura adotada hoje pelos líderes e coordenadores de projetos socioculturais, assim como os demais participantes, apoiadores, parceiros e

patrocinadores. Isto não deve ser esquecido na criação, planejamento e implementação de projetos socioculturais.

12. Desterritorialização e Desmaterialização do Pensamento

O território é um espaço instituído, organizado e estável. A desterritorialização é a saída de um território que pressupõe uma reterritorialização (DELEUZE; GUATTARI, 2009). Pode se referir tanto a um espaço vivido quanto a um sistema percebido dentro do qual a pessoa se sinta “em casa”.

O território é sinônimo de apropriação subjetiva. Na situação atual, a desterritorialização do pensamento e do conhecimento ocorre porque as práticas de comunicação contemporâneas, em redes de pessoas e grupos presenciais ou na Internet, rompem com os padrões tradicionais e descentralizam as informações e saberes mediante processos tecnológicos e interativos por meio do Ciberespaço. Essas redes descentralizam a própria produção de informações e conhecimentos, e propõem centros que estão em permanente conectividade e mobilidade; esta última pode contribuir para a efetivação de um intenso processo de desterritorialização do conhecimento e descentralização do saber. Não se tem um único ponto fixo como porta de entrada; as conexões são estabelecidas a partir de qualquer local do planeta e desde qualquer nível de informações ou conhecimentos que contem com diferentes usuários ou pessoas que se comunicam.

Conforme explana Lévy, a rede não tem centro ou possui diversos centros que são como pontos luminosos perpetuamente móveis (LÉVY, 1993). Portanto, também o pensamento, como consequência, se desmaterializa, deixa de estar localizado num lugar material, físico, vinculado a um único corpo ou cérebro e passa a ficar, de maneira difusa, na rede.

Muito relacionado com o conceito anterior, ele reforça a importância de aproveitar os pensamentos de todos no processo da construção de um projeto ou organização sociocultural, seja esta ideia vinda de alguém próximo ou distante.

13. O Virtual

Usa-se tanto o termo virtual que, às vezes, confunde-se seu real significado. Lévy lista e desenvolve o conceito do “virtual” como uma dimensão da realidade que subsiste com o atual, mas não é reduzível a ela. Lévy distingue outros três estados

alternativos ao virtual: o atual, o real e o possível. Lévy (1999) escreveu sobre o virtual e os seus desdobramentos filosóficos, sendo que os diferentes sentidos do virtual são:

Forma de compreensão	Definições
Virtual no sentido comum	Falso, ilusório, irreal, imaginário, possível
Virtual no sentido filosófico	Existe em potência e não em ato, existe sem presente
Mundo virtual no sentido da possibilidade de cálculo computacional	Universo de possibilidades calculável a partir de um modelo digital e de entradas oferecidas por um usuário
Mundo virtual no sentido de dispositivo informacional	A mensagem é um espaço de interação por proximidade, dentro do qual o explorador pode controlar diretamente um representante de si próprio
Mundo virtual no sentido tecnológico estrito	Ilusão de interação sensório-motora com um modelo computacional

Quadro No. 1 - Definições do Virtual. Fonte: Lévy (1999)

O ser ou estar virtual é um recurso que pode ser muito aproveitado pelos gestores de projetos socioculturais, não somente para estar na rede, como mecanismo para mostrar maquetes de eventos, locais, dentre tantos outros, mas principalmente como modo de fomentar a real participação dos membros de um projeto sociocultural, aportando ideias, criando linguagens próprias, virtualizando elementos, como por exemplo, utilizando maquetes 3D. Assim, dessa forma contribuir com o surgimento de uma maneira de educar que utilize essas novas tecnologias para aprender em ambientes digitais, às vezes de uma maneira não formal, conquanto que em ambiente diverso dos espaços de uma sala de aula física ou virtual. Também pode se utilizar o virtual para imitar ou recriar uma sala de aula tradicional, processo que é realizado utilizando plataformas de Educação a distância (EAD). Hoje em dia, muitos projetos culturais aproveitam o virtual e outros funcionam totalmente dentro do mundo virtual.

14. Hiper-realidade

O termo é usado para denominar a incapacidade da consciência para distinguir a realidade da fantasia. A hiper-realidade é um meio para descrever a forma pela qual a consciência define aquilo que é verdadeiramente “real” num mundo onde os veículos de comunicação podem modelar e filtrar, de forma radical, a maneira como percebemos um evento ou experiência. Em outras palavras: a hiper-realidade é uma interpretação da realidade, criada por nós, que se considera como sendo a melhor e chega até mesmo a substituir a realidade na qual foi baseada.

A maioria dos aspectos da hiper-realidade pode ser pensada como “experimentar a realidade mediante a ajuda de outro”, desde que esse outro seja algo alheio a si próprio.

Em especial, Baudrillard sugere que o mundo no qual vivemos foi trocado por um mundo copiado, onde procuramos estímulos simulados (1991). A hiper-realidade engana a consciência até o desprendimento de qualquer compromisso emocional verdadeiro, optando, como substituição, pela simulação artificial e intermináveis reproduções de aparência fundamentalmente vazia. Essencialmente, a satisfação e a felicidade encontram-se mediante a simulação e a imitação do real, mais do que por mérito da realidade própria.

Com o desenvolvimento da Internet e das novas tecnologias podem-se criar, quase literalmente, novas linguagens hipermídia e mundos os quais, em certo sentido, não necessitam da matéria-prima do mundo real para existir e interagir. Como exemplos, o cinema em geral, um jardim muito bem cuidado (a hiper-realidade na natureza), uma árvore de Natal com melhor aparência do que qualquer árvore real, Disney World e Las Vegas, entre outras. Essas novas hiper-realidades podem ser criadas e recriadas de forma inovadora pelas novas tecnologias com finalidades que respondam às de um projeto ou organização sociocultural.

15. Tempo real – Simultaneidade

Às vezes parece não existir, mas nada existe fora dele. Onipresente, ele pauta o que se pode e o que não. Mas as atuais tecnologias da comunicação têm facilitado a queda de muitas barreiras temporais, pois permitem, hoje em dia, que pessoas do outro lado do planeta se comuniquem, de forma sincrônica, no mesmo instante, sem existir uma significativa diferença de tempo entre o emissor e o receptor da mensagem. Isto é o que se tem chamado de tempo real. Outra forma de fazer cair as barreiras temporais é a imaginação. Mas com as novas tecnologias isto tem ficado

muito mais fácil. Programas há que tornam possível recriar determinados ambientes com a tecnologia 3D, que permitem colocar avatares ou personalidades fictícias no meio Web, criando a ilusão de ser você mesmo quem está atacando um castelo medieval ou fazendo uma viagem pelo deserto do Saara, sem ter se movimentado sequer do lugar em que está.

Em comunicações sincrônicas, o emissor e o receptor devem estar num estado de sincronia antes de se iniciar a comunicação e ficarem nesse estado durante o processo. Com esta possibilidade, ações simultâneas ocorrem em vários projetos socioculturais distantes geograficamente, mas que se encontram interligados mediante correio eletrônico ou alguma rede social. Dessa forma combinam-se ações conjuntas simultâneas, como pode ser uma reunião, uma palestra, ou o encontro de vários indivíduos em um lugar virtual ou físico.

16. Comunicação integrada

“É uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma união ou imbricação radicular da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa” (KUNSCH, 2003, p.178).

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada
Fonte: modificado do original de Kunsch (2003)

Pressupõe a integração das diferentes modalidades da comunicação (Institucional, Mercadológica, Administrativa e Interna), assim como das políticas e veículos de comunicação virtuais e presenciais de uma organização, empresa ou projeto cultural. Se bem ser de amplo conhecimento atualmente que toda ação de comunicação de uma organização ou projeto envolve as quatro modalidades da comunicação integrada, dado que é impossível fazer uma ação de marketing responsável sem envolver a comunicação administrativa interna e institucional. Como fazer, por exemplo, o lançamento de um novo espaço comunitário, sem antes ter avisado a todos os interessados da comunidade e ao público externo, ter investido na boa imagem institucional e reputação do projeto para atrair pessoas e, oferecer a venda dos produtos e serviços desse espaço para torna-lo sustentável?

Todos esses elementos devem contribuir para construir uma mesma imagem e identidade; e caso ocorrer algum processo comercial de venda de produtos ou de marketing, é necessário que esta ação esteja na mesma sintonia, assim como também a comunicação para dentro, com os integrantes do projeto. Este conceito chega a ter singular importância para administrar a comunicação estratégica na prática e obter resultados elogiáveis na gestão de projetos.

17. Gestão de redes virtuais

Muito relacionado com o anterior é o conceito de Gestão de Redes Virtuais, qual seja, administrar os contatos (mensagens de e-mail; horários de contatos; número de contatos diários, semanais ou mensais etc.) no ciberespaço com o intuito de atingir um objetivo.

Significa também integrar a comunicação das diferentes mídias e veículos digitais, tais como sites de Internet, blogs, links patrocinados, mídias sociais, distribuição quase automática de mensagens de e-mail, SMS (mensagens de telefone celular) e outros, assim como nos veículos físicos (pastas, outdoors) e outros canais mais conhecidos ou tradicionais (anúncios pela televisão, rádio, imprensa etc.). Implica, portanto, ter uma estratégia digital que transcenda a utilização isolada ou esporádica de um meio ou canal de comunicação com os participantes do projeto cultural. Envolve planejamento (plano de metas e mídia de comunicação etc.),

monitoramento e pesquisa do público de interesse (interpretação de dados, relatórios, gráficos etc.), isto é, ter uma estratégia.

18. Ecossistemas de comunicação

Entendemos este termo tão utilizado hoje, no mesmo sentido em que Soares (2011) o define. Assim, o termo ecossistemas se refere à possibilidade de entender as organizações, projetos e comunidades que nos rodeiam, como *habitats* ou espaços comunicacionais de convívio onde confluem diversos fluxos de expectativas, ideias, sonhos, experiências e necessidades por parte de diversos públicos, tais como participantes e coordenadores do projeto, colaboradores, fornecedores, parceiros, comunidade próxima, comércio local etc. Os ecossistemas da comunicação são sempre *habitats* em construção, espaços de convívio comunicacional não acabados. Eles podem ser ambientes físicos ou virtuais, com pouca diversidade cultural ou muita miscigenação de ordem multicultural.

A diferença existente em relação a outros autores que utilizam este termo diz respeito ao fato de Soares destacar o papel destes ecossistemas como ambientes em construção, não como algo acabado. Essa construção nos projetos e organizações socioculturais deve ser conjunta, participativa e inovadora. Criar espaços e ecossistemas físicos e virtuais acolhedores, realmente criativos é um dos desafios do momento.

19. Criatividade Quântica

A criatividade tem sido definida pelos mais diversos autores, quase sempre dando-se prioridade à perspectiva psicológica para a sua análise mas, para os efeitos deste trabalho, preferimos enunciá-la de uma forma que extrapole estes limites e integre outros elementos. Para este fim, resulta útil a definição de criatividade quântica proposta por Saturnino de la Torre: “Entende-se também como uma energia pulsante que integra os esforços em extensas redes homem-natureza-máquina com a finalidade de criar ideias, produtos e serviços novos” (TORRE, 2011). Essa criatividade coletiva, que De la Torre propõe, está sendo construída mediante diversos ecossistemas de comunicação, mas especialmente por meio do Ciberespaço, tendo como uma das suas consequências o surgimento e a consolidação da Cibercultura.

Podemos afirmar, então, que existe na atualidade uma criatividade digital que é aplicada ao mundo virtual e que utiliza os veículos digitais. Refere-se à utilização, de

forma criativa, dos recursos da comunicação digital que oferecem as TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) para gerar resultados inovadores e que respondam às necessidades dos usuários e públicos envolvidos no processo, com a finalidade de criar ideias, produtos e serviços novos.

Estas contribuições criativas serão maiores no futuro. Precisamos admitir que o conhecimento está sendo construído, hoje em dia, em múltiplos espaços que não são somente a escola, como dito anteriormente. Por exemplo, os projetos culturais e os contatos em redes informais em ambientes virtuais, com isso novas e inesperadas demandas sociais e profissionais surgem a cada dia. Neste sentido, segundo Okada (2011), são conceitos complementares aqueles de coaprendizado, coparticipação, cocriação e copropriedade, que aludem à criação conjunta de conteúdos em repositórios de conhecimento ou Recursos Educacionais Abertos (REA) na Internet. O conhecimento é compartilhado de maneira mais rápida e simples, mediante o acesso a essas novas tecnologias que permitem aprender e criar de forma participativa em uma REA - ou plataforma aberta de criação conjunta de conhecimento, posicionada na Internet, onde também a propriedade daquilo criado conjuntamente é dividida. Novas capacidades, habilidades e competências criativas despontam e afloram nestas instâncias, e devem ser diagnosticadas e desenvolvidas (DONNELLY; BONIFACE, 2013).

Este conceito tem especial importância na atualidade, considerando-se que muitos projetos culturais, com poucos recursos financeiros e materiais, conseguem, com muita criatividade, utilizar os recursos da Informática e potencializar os seus resultados, seja para divulgar os produtos do seu labor, usando o Marketing Digital, como para procurar patrocínio para o projeto ou novos contatos de trabalho ou públicos que possam recepcionar os seus produtos. A criatividade é uma etapa necessária anterior à inovação. Esta última é o resultado da criatividade. Um não existe sem o outro e ambas são necessárias para um projeto sociocultural.

20. Marketing social+ Marketing ambiental=Marketing sociocultural ou socioambiental?

Marketing Social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas, principalmente, às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, moradia, transportes e nutrição. O termo pode ser definido como

a gestão do processo de inovações de cunho social a partir da adoção de atitudes, comportamentos e práticas individuais e coletivas, orientadas de acordo com preceitos éticos, sendo estes fundamentados nos direitos humanos. O marketing social utiliza conhecimentos e técnicas mercadológicas para promover o bem-estar social, lutando por uma causa considerada justa (KOTHLER, 2011).

Por outro lado, define-se o Marketing Ecológico, Ambiental ou Verde como “... todas as atividades realizadas para gerar e facilitar qualquer troca com a intenção de satisfazer os anelos e as necessidades dos consumidores, desde que a satisfação de tais aspirações e carências ocorrer com o mínimo de impacto negativo sobre o meio ambiente.”(POLONSKY, 1995, p.51).

Mas, na atualidade, fala-se de um novo conceito que reúne os dois anteriores, o de marketing socioambiental, isto é, que as ações de marketing, especialmente de um projeto cultural, devem ter um caráter social e ambiental ao mesmo tempo ou que, pelo menos, não prejudiquem ou tenham algum tipo de impacto negativo para outros grupos sociais e o meio ambiente. Assim, o Marketing, hoje em dia, não só tem uma aresta de vendas desenfreadas e agressivas que favorecem o capitalismo selvagem, mas, em alguns casos, pode assumir uma face mais humana, embora, até a atualidade, a maioria das empresas, na realidade, declara ou assume que faz marketing socioambiental, a fim de aparecer com uma face positiva perante o mercado, sem realmente fazer um Marketing que nos seus 4 Ps (Produto, Preço, Promoção ou Comunicação, e Praça ou Distribuição) adote um modelo de relacionamento com os clientes e o público em geral de responsabilidade social ou socioambiental.

21. Ética Organizacional e Cidadania

Muitas vezes chamada de Ética Empresarial ou Corporativa, pode ser entendida como algo que abrange não somente as empresas, como também outro tipo de organização e da mesma forma, por que não, um projeto? É o conjunto de valores organizacionais que estipula aquilo que é considerado como bem visto ou não, a sua reputação e, conseqüentemente, os seus resultados para um contexto específico, seja este aquele de uma empresa, Organização Não Governamental (ONG) ou um projeto cultural independente ou que responda a uma empresa ou ONG. A **ética empresarial** é o comportamento da organização quando esta age em

conformidade com os princípios morais e regras do bom agir aceitas pela coletividade ou a sociedade (DAHER, 2009).

A sociedade mundial, como um todo, está cada dia mais exigente com as organizações e os projetos, requerendo resultados que não sejam só no curto prazo, mas no longo prazo. As pessoas tomam cada vez mais consciência da necessidade da sua participação cidadã para que se produzam mudanças num projeto, organização, comunidade ou sociedade.

Os projetos socioculturais atuais prezam por ser politicamente corretos e ter posturas éticas com os seus integrantes e beneficiários, como com toda a sociedade. Eles promovem **valores**, tais como: o respeito pelos direitos do outro, a solidariedade, a confiança, a valorização da natureza, valorar e respeitar a diversidade de pensamentos, crenças, ideologias etc., a paz, produzir e consumir o necessário, criatividade e inovação, flexibilidade, participação, transparência, dentre outros.

22. Responsabilidade Socioambiental

Trata-se de que, hoje em dia, as empresas assumam a sua responsabilidade e compromisso com a sociedade e o meio ambiente (DAHER, 2009), ou seja, quando as organizações decidem, voluntariamente, contribuir para uma sociedade mais justa e um meio ambiente mais saudável. É o conjunto de ações que beneficiam a sociedade considerando a economia, a educação, a cultura, o meio ambiente, a saúde, os transportes, as moradias, as atividades locais e o Governo (PEREIRA; CARBONARI, 2011). Geralmente, as organizações criam programas sociais que exprimem os seus valores éticos e seu compromisso com a sociedade o que gera benefícios mútuos, melhorando a qualidade de vida dos funcionários e da própria população.

Trata-se do sentimento da organização e dos seus membros, no sentido de se sentirem responsáveis pelas decisões, procedimentos e impactos que eles causam na sociedade.

Os projetos culturais atuais não podem esquecer desta nova forma de enxergar a realidade e devem exigir este tipo de visão das empresas com as quais se relacionam.

23. Sustentabilidade ou Sostenibilidade

Sustentabilidade é a habilidade para sustentar ou dar suporte a uma ou mais condições, mostrada por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um

processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, durante um determinado período (PEREIRA; CARBONARI, 2011). Inicialmente, focava os aspectos econômicos de um projeto.

A partir do trabalho da Comissão Mundial de Meio Ambiente e de Desenvolvimento das Nações Unidas, foi criado o Relatório Brundtland em 1987, surgindo o termo Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade (1987). O conceito tornou-se um princípio, segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades atuais não deve comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, o que requer a vinculação da sustentabilidade de longo prazo, um “longo prazo” de termo indefinido, em princípio.

Subsiste, hoje em dia, em paralelo com a sustentabilidade, o conceito da sostenibilidade e debata-se muito a respeito de serem ou não sinônimos ou se são conceitos complementares. Para os efeitos deste trabalho, os consideramos como sinônimos, levando em conta que definir a especificidade de cada um destes conceitos não é o principal foco do nosso trabalho.

O princípio da sustentabilidade pode ser aplicado a um único empreendimento ou projeto, a uma pequena comunidade ou até a uma sociedade ou a todo o planeta. Para que um empreendimento humano seja considerado como sendo sustentável, é preciso que seja:

- ecologicamente correto
- economicamente viável
- socialmente justo
- culturalmente diverso

Os projetos culturais atuais não são exceções e devem cumprir essas quatro condições para serem considerados sustentáveis. Geralmente, as pessoas que trabalham com cultura priorizam a sustentabilidade social e cultural, esquecendo a parte concreta, financeira, sem a qual é impossível sonhar. É necessário não só se preocupar com este aspecto, como aprender a utilizar as ferramentas financeiras que permitem ter um bom desempenho neste sentido, a fim de que o projeto cultural sobreviva e cresça. Um elemento importante nessa direção é aprender a buscar e utilizar as fontes de patrocínios para projetos culturais.

Significa que todo o anterior é muito válido, mas se não fizermos o projeto de forma sustentável e/ou sostenível não se manterá no tempo e perder-se-á, ainda sendo grande o seu valor.

24. Empreendedorismo social

Todas essas preocupações éticas e sociais, expressadas nos conceitos acima descritos, desembocam numa forma nova de assumir as organizações, empresas, empreendimentos e projetos, conhecida como o Empreendedorismo Social que procura não somente obter lucro, mas também realizar ações em benefício da sociedade.

O Empreendedorismo Social é definido como o conjunto de ações que procuram a melhoria da sociedade, onde os empreendedores implementam medidas que são, ao mesmo tempo, lucrativas e sociais e procura, hoje em dia, implementar na sociedade medidas sustentáveis para que possam se conciliar avanços tecnológicos e outros progressos com um meio ambiente saudável e boas condições de vida para todos (BORNSTEIN, 2005).

O empreendedor social trabalha para conseguir resultados positivos dentro da sociedade, estabelecendo medidas e estratégias que gerem resultados sociais e ambientais positivos.

Mas, hoje em dia, o Empreendedorismo Social tem um outro caráter, sendo mais planejado, com metas claras desde o seu início e com um impacto e transcendência muito maiores, e além do mais, os projetos, programas e organizações conseguem ser aplicados nas mais diversas áreas da economia. O Empreendedorismo Social é um conceito muito associado com a criatividade grupal, organizacional e social. Este terreno de trabalho e pesquisa relativamente novo ganha cada vez mais atenção por parte de especialistas, estudiosos, economistas, políticos comuns, se destacando como um dos mais fascinantes e promissores para a aplicação dos métodos e dos procedimentos de gestão da criatividade nos projetos culturais .

Ainda considerando que existem muitas definições de Empreendedorismo Social não se tem um consenso claro sobre quais fenômenos entender sob este termo.

Mas é o empreendedor social e a sua equipe de projeto ou trabalho o foco fundamental deste conceito, levando em conta que ele é o líder e catalisa ou acelera as mudanças sociais num grupo, empresa, comunidade ou sociedade, contribuindo para solucionar problemas sociais de ordem econômica, financeira, educacional, sanitária, ambiental, cultural etc. (BORNSTEIN, 2005). O empreendedor social

diferencia-se do filantropo no sentido de que este é um empresário que beneficia determinado projeto social investindo nele, mas ainda assim quase sempre procura lucro, enquanto que o empreendedor social envolve-se no projeto, o lidera e não busca o lucro financeiro deste como a principal finalidade.

Os projetos culturais comunitários, que descrevemos neste trabalho, caracterizam-se porque os seus líderes e integrantes desenvolvem posturas de Empreendedorismo Social.

Geralmente uma iniciativa deste tipo deve considerar vários aspectos:

- Solucionar problemas sociais ou ambientais
- Ter um potencial de transformação positiva da sociedade
- Desafiar a visão tradicional e utilizar modelos de negócio inovadores
- Ter sustentabilidade e potencial para crescer ou se replicar em outro local

O lucro do projeto não é o foco principal e sim a sustentabilidade financeira dele. À diferença do empreendedorismo tradicional, trata de aumentar os resultados sociais e não o lucro financeiro. São iniciativas empreendedoras novas com o objetivo de ajudar a causas sociais ou ambientais, de forma inovadora. Essas iniciativas podem ser com ou sem fins lucrativos.

Cada vez mais, os líderes e os participantes de projetos culturais devem ter uma postura de empreendedores sociais.

25. Economia Criativa

Este é um termo relativamente novo que se está utilizando com certa frequência. Mas o que é a Economia Criativa? John Hawkins (2001) a define como atividades das quais resultam os indivíduos exercitando a sua imaginação e explorando o seu valor econômico. Compreende processos que envolvem a criação, a produção e a distribuição de produtos e serviços, usando o conhecimento, a criatividade e o chamado capital intelectual como principais recursos de produção.

Atribui-se a sua origem a outro termo utilizado reiteradamente hoje em dia, “indústrias criativas” que foi inspirado no projeto *Creative Nation*, surgido na Austrália, em 1994. A essência do projeto foi demonstrar a importância da criatividade para a economia e o desenvolvimento de um país. Observando esse acontecimento, em 1997, o ex-Primeiro Ministro do Reino Unido, Tony Blair, convocou os diversos representantes do Governo e criou uma área multisetorial para analisar tendências

de mercado e vantagens competitivas e assim descobrir quais seriam os setores mais promissórios para o século XXI.

Os 13 setores de maior potencial identificados foram chamados de indústrias criativas sob o slogan “*Creative Britain*”, com a seguinte definição: “Indústrias criativas são, portanto, aquelas que têm na sua origem a criatividade, a habilidade e o talento individual, e apresentam um potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual”.

Resumindo, pode-se afirmar que a Economia Criativa é a gestão criativa instaurada ao nível de uma organização, região, estado/província ou país, a fim de gerar riquezas econômicas e culturais, dentre outras. A Economia Criativa tem se estabelecido como uma possibilidade de mobilizar, transformar e dinamizar a economia, especialmente de países em desenvolvimento, trazendo desenvolvimento econômico e social. Abrange a criação de *software* para diversão e jogos, artesanato, moda, *design*, arquitetura, editoração e publicações, cenografia, música, comunicações (televisão, rádio, cinema etc.), audiovisual, dentre outras. Essas áreas têm grande potencial criativo e estão em pleno crescimento no âmbito internacional. O universo da Economia Criativa é composto basicamente pelas organizações de pequeno e médio porte (90%). Outro aspecto acentuado que apresenta a Economia Criativa é aquele de procurar fontes de energia sustentável.

Segundo a pesquisa realizada em 2010 pela Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), a Economia Criativa é responsável por 1,8% dos empregos no Brasil. A ex-Ministra da Cultura do Brasil, Ana de Hollanda, anunciou a criação do Observatório Brasileiro da Economia Criativa (OBEC), com um investimento inicial no valor de 12,4 milhões de reais, a fim de realizar estudos sobre o tema.

O pesquisador indiano Sunil Tankha define três tipos de grupos que trabalham dentro deste esquema da Economia Criativa: Pesquisa e Desenvolvimento, Produção Artística e Cultural e Serviços e Negócios. Existem cidades e regiões como Amsterdã, Austin, Boston, Rio de Janeiro e Silicon Valley que são conhecidas pelo rótulo de fomentar a Economia Criativa. Nesses locais o aparecimento de empreendedores criativos é estimulado mediante uma infraestrutura adequada para criar. O pesquisador propõe uma metodologia que chamou de RACE para desenvolver a Economia Criativa: Reter (talentos), Atrair (novos talentos e investimentos), Consolidar (providenciar orientação comercial) e Exportar (garantir o acesso a novos mercados). Esta nova abordagem prioriza as incubadoras e espaços criativos

experimentais para as novas organizações e o *coaching* ou *mentoring*, que não são mais do que as orientações e o treinamento para os empreendedores criativos (RÊGO, 2012).

Como se pode apreciar, está é outra nova forma de aplicar e desenvolver os recursos da criatividade, a dinâmica de grupo na gestão criativa e a geração de uma cultura da criatividade que envolva todo um grupo social, um bairro, uma cidade ou uma região de um país (CHIBÁS ORTIZ , 2012). Os projetos socioculturais responsáveis atuais inscrevem-se dentro dos esforços para criar e expandir a Economia Criativa.

26. Gestão Cultural

Não se pode falar de economia criativa sem comentar a Gestão Cultural. O modelo específico que dela se adota é o instrumento que permite concretizar, na prática, os sonhos criativos. A Gestão Cultural pode ser definida como a mediação em processos de produção tangível ou intangível de bens culturais e de mediação de agentes sociais diversos. Uma mediação que procura estimular os processos de criação e de usufruto de bens culturais, assim como estimular as práticas de coesão social e valores almejados na sociedade atual, como são ética, responsabilidade social, respeito pela diversidade, inovação, respeito pela paz, justiça, dentre outros.

A gestão cultural atual deve agir inserida nesse novo contexto, descrito com a ajuda dos anteriores e deve atender as novas posturas e atores tecnosociais que, atualmente, têm maior preponderância, como são os jovens e as novas tecnologias da comunicação.

A gestão cultural atual pode ser entendida como aquela que facilita o consumo da cultura, fazendo finca-pé na capacidade de transformação proveniente do exercício crítico, motivado por esta prática, entre os envolvidos no processo. Portanto, ocupa-se de criar os meios para que certas práticas culturais – num universo de significados muito mais amplo – ganhem um espaço singular em determinada coletividade ou comunidade. Podem se traduzir em políticas culturais, projetos culturais, atos culturais, dentre outros (DIAS, 2011).

A definição de gestão cultural pode-se relacionar, portanto, com a administração dos recursos de uma organização (seja já pública ou privada), grupo ou ação cultural, com o fim de satisfazer as necessidades e anelos de uma comunidade, procurando a excelência nas suas atividades. Nesta perspectiva, a gestão cultural

pode ocorrer tanto em organizações da Administração Pública (como as Secretarias de Cultura ou Fundações Culturais, museus, centros culturais, dentre outras organizações de Governo), assim como em fundações privadas e institutos, organizações da sociedade civil ou, inclusive, as culturais ou grupos comunitários (SILVA, 2009).

Abrange um conjunto de funções que implica em estabelecer metas e prioridades para a ação; a preparação e o desenvolvimento de planos, programas, projetos e ações direcionadas para a produção, a distribuição e o uso da cultura; o planejamento de ações e medidas que devem ser adotadas; a articulação entre os diversos atores (artistas, profissionais da cultura, empresários, responsáveis políticos, a sociedade civil); a localização dos recursos existentes e das ferramentas requeridas.

Dezoito Paradoxos da Criatividade: o outro lado de tudo

Vivemos num mundo cada vez mais paradoxal, que constrói diversas realidades sociais a partir dos valores, as crenças e as regras de interpretação que tenhamos entronizado (MORGAN, 2010). Uns dos recursos, que têm se demonstrado úteis para ajudar a entender e trabalhar a complicada relação dos processos da comunicação e da criatividade na sua interação com a cultura na convulsa época atual, são aqueles que este autor denominou como os: *paradoxos da criatividade*. Estes são, na verdade, uma fotodinâmica que revela muitos dos complexos e contraditórios processos que envolvem a criatividade no interior do contexto organizacional de hoje em dia (CHIBÁS ORTIZ, 2000). Mas seus polos incluem entre si, todo um *continuum* de possibilidades intermedias, não esgotadas pelos extremos que se mostram mais visíveis nos paradoxos descritos. A seguir, mostraremos a definição destes paradoxos, dado que ajudarão a entender o texto.

- **Discurso vs. Prática**

Os diretores e coordenadores de projetos e organizações sempre afirmam querer trabalhar com pessoas criativas, empreendedoras e autônomas, mas quando as têm perante eles, muitas vezes recuam e não lhes deixam participar ou, caso contrário, não as estimulam suficientemente, de modo que possam desenvolver e explorar todo o seu potencial criativo em favor da organização. De fato, essas pessoas são consideradas como sendo animais raros, imprevisíveis, que ninguém sabe como reagirão, sendo então de difícil direção e controle. Mantém a crença, ainda muito

generalizada, de que a criatividade é um mistério e que não pode ser planejada ou administrada, como os outros processos mais “tangíveis” ou mais conhecidos e estudados.

- **Liberdade vs. Disciplina**

Embora os projetos socioculturais e comunitários e na gestão cultural reclamam de se ter uma dinâmica nova a respeito do binômio liberdade-disciplina, constata-se, ainda na atualidade, um excessivo apego a uma disciplina tradicional, caracterizada pela tentativa de controlar a energia intelectual dos indivíduos com métodos arcaicos mais direcionados para o controle da energia física ou muscular, com a pretensão de avaliar tarefas que requerem da criatividade mediante somente garantir a presença física do pessoal no local de trabalho e com meios de motivação inadequados, como pode ser a punição. Ainda não se sabe como oferecer, na prática, um ambiente de liberdade, abertura e flexibilidade.

- **Loucura vs. Saúde mental**

Existe também a crença, muito enraizada, segundo a qual a criatividade é causada por algum tipo de loucura ou funcionamento doentio de determinados processos mentais da personalidade. Por seguir essa lógica errada, muitos coordenadores e administradores de projetos deixam de convocar muitas pessoas criativas e valiosas, a fim de evitar ter de trabalhar com pessoas supostamente insanas ou propensas a doenças mentais ou que podem agir sem nenhuma regra, segundo aquilo que entendam, convertendo-se numa constante fonte de problemas.

- **Humano lúdico vs. Humano sério**

Como dar espaço ao lúdico num ambiente tradicionalmente tão sério e impostado como sempre foram as organizações, os projetos e as empresas? É necessário entender que os jogos podem ser atividades imprescindíveis e muito sérias, levando-se em conta que não se trata de pegar brinquedos ou games/jogos de computador na tentativa de voltar mecanicamente para a infância. Significa, antes, aprender a brincar com informações, ideias e circunstâncias, repensar situações, olhar a partir de diversos ângulos ou contextos, e não enxergar as coisas como sendo fatalmente predeterminadas desde os níveis superiores ou porque foi recomendado por algum livro.

- Humano real vs. Humano virtual

Acontece que está se vivendo mais –especialmente em determinados estratos sociais – num universo virtual ou num mundo do “como se” que no mundo real. Prefere-se reduzir os conflitos do real cotidiano, navegando pela Internet. Muitas vezes, a pessoa, que consegue fazer tarefas específicas automatizadas no computador, é totalmente incapaz de fazê-lo sem este, mas para criar coisas realmente autênticas, é necessário ter experiência de vida e vivências reais porque só as virtuais não são suficientes, portanto, precisa-se viver não só o “como se”, mas também no mundo real. A conceituada revista Exame (2015) noticiou recentemente a morte de um rapaz de 24 anos, em Shangai, após passar 19 horas jogando World of Warcraft.

- Agora vs. História

As novas tecnologias da comunicação e as suas amplas possibilidades permitem, dentre outras coisas, a comunicação imediata, em tempo real, com os locais mais remotos do planeta. Isto tem trazido, como uma das suas consequências, o excessivo imediatismo, um querer viver só o aqui e agora, sem preocupações com o passado, com a raiz de onde vêm as coisas. Assim, em determinados setores, projetos e instituições tende-se a acreditar que a criatividade é como uma varinha mágica que, de maneira simples e espontânea, sem nenhum esforço, surgirá mediante a aplicação de uma técnica específica. Este é um dos mais graves problemas a serem solucionados, considerando-se que para inovar, dentro ou fora de uma organização, é necessário compreender profundamente o fenômeno ou processo a ser mudado, para o qual é fundamental estudar, pesquisar e se esforçar, visualizando a instituição não só no seu presente, como também no seu passado e o seu possível futuro. Imediatismo e resultados para ontem parecem ser a regra, sem querer olhar para o anterior, onde tudo - e não apenas os equipamentos - parece descartável.

- Identidade vs. Mudança

Como criar o novo num mundo onde quase todos têm confusões e indeterminações, a respeito de quem é realmente, de onde vem e para onde vai? Como criar sem antes solucionar as frequentes crises de identidade, tanto no plano

peçoal como no profissional, grupal, organizacional, comunitário e social, que atualmente estão afetando as pessoas? Essas crises de identidade estão assumindo aspectos surpreendentes como, por exemplo, aquele de que o pensamento vai se descorporificando. Isto se deve à situação frequente de estar o pensamento menos vinculado ao corpo, ao cérebro humano e muito mais ao computador, às redes, à Internet e à inteligência coletiva. Quem criou o quê? Quem realmente está se comunicando, criando ou recriando algo, meu cérebro, meu corpo, o computador, a rede de computadores ou as pessoas a ela conectadas? Se tudo muda tão velozmente quem realmente sou eu hoje de forma totalmente diversa de quem eu era ontem?

- Experimentação vs. Tempo

Como oferecer espaço e tempo para as experimentações e para não punir pelos erros ou atrasos no processo criativo-inovador, num mundo organizacional tão veloz, no qual quem não corre cotidianamente de acordo com o dinamismo dos outros, tanto no nível individual como de projetos e instituições, simplesmente pode ficar para trás? Um imediatismo enorme, uma luta pela felicidade “imediate” através da experimentação de produtos ou serviços efêmeros; cobrança pela necessidade de resultados para ontem nas startups (empresas que utilizam as novas tecnologias para seu desenvolvimento e produto), sem levar em consideração que a criatividade e os resultados inovadores de quaisquer projetos precisam de um amadurecimento.

- Mudança vs. Medição

Muitos projetos comunitários de instituições culturais e centros educacionais afirmam estar conscientes da necessidade de mudar, mas querem mudanças controláveis e de baixo risco, sendo, às vezes, impossível, devido aos complexos processos envolvidos na criatividade organizacional. Como controlar o inesperado e o espontâneo num mundo que, condicionado a pensar cartesianamente, tenta quantificar a comunicação e a criatividade e objetivá-la em planos e números? Isto nem sempre é possível.

- Tangibilidade e Investimento material vs. Intangibilidade

Muito relacionada com o tópico anterior, coloca-se a questão: como investir financeiramente em algo tão intangível e etéreo como são a criatividade e as

mudanças culturais dentro das organizações? Essa pergunta é feita muitas vezes pelos diretores, coordenadores e facilitadores de projetos e instituições culturais. A resposta dada, em alguns casos, é negativa.

- Signo vs. Significado

Como extrair as informações e ideias necessárias de um contexto saturado de intertextualidades e significados duplos e de permanente sobressaturação e bombardeio de signos que dificultam a apreensão de significados mais profundos? Como proceder perante o excesso de informações que, às vezes, não conduz ao conhecimento e sim ao estresse informativo? Muitos projetos e organizações culturais, e também empresas, produzem uma enorme quantidade de informações e não sabem como administrá-las e aproveitá-las para os seus fins operacionais e estratégicos, ou para criar ou acrescentar novos valores aos seus produtos finais.

- Progresso material vs. Progresso intelectual e espiritual

Maior progresso material não significa, necessariamente, maior desenvolvimento da criatividade, tanto no nível individual como organizacional. Dispor de todos os recursos financeiros, de comunicação ou de outra ordem, não garante a realização de inovações e mudanças criativas dentro dos projetos comunitários ou das organizações.

- Homogeneização vs. Heterogeneização

Num mundo que sofre, cada vez mais, pressões homogeneizantes em razão da chamada globalização, mesmo assim deve criar o novo, e isto necessariamente, exige aceitar o diverso e estimular as diferentes identidades culturais, tanto no nível de grupos como de empresas, comunidades, países e regiões geográficas.

- Mais informação vs. menos conteúdo

Por inacreditável que pareça mais informação não significa mais conteúdo. Estamos vivendo num momento no qual às vezes se produz muita informação repetitiva, que é postada na Internet sem critério de seleção. Pode ser num blog, num jornal qualquer, matérias breves sem justificativa alguma. Personalidades e celebridades do minuto sem conteúdo algum ou pouco confiáveis povoam os diversos veículos e sites da web ganhando inúmeros seguidores. Poucas são as informações, sites, veículos e instituições

que passam informações profundas, formadoras de identidade de sentido, questionadoras e críticas, que são as que realmente estimulam a criatividade.

- Público vs. privado

Cada vez mais caem as fronteiras do público e do privado. Quando temos numa das redes sociais muitos amigos e postamos uma foto apenas para os familiares e amigos e todos eles ficam sabendo o que você fez no final de semana, qual é o limite do privado e até onde chega o público? O que considerar se as empresas hoje procuram nas redes sociais com foco em relacionamentos, consideradas mais privadas, as fotos e as atividades de lazer dos candidatos a funcionários, para conhecê-los melhor? Esta queda das fronteiras entre os mundos privado e público estimula, por um lado, a criatividade, misturando elementos que antes eram impensáveis. Assim por exemplo, se conhecem pessoas que antes eram inacessíveis, mas por outro lado, muitas outras autolimitam sua criatividade sabendo-se observadas.

- Fundamentalismo Religioso vs. Ateísmo

Hoje, apesar do desenvolvimento acelerado da ciência e da multiplicação exponencial do uso das novas tecnologias no dia a dia das pessoas, paradoxalmente cresce a necessidade de procurar a Deus, como explicação para coisas inexplicáveis. Assim, aparecem expressões de crenças religiosas extremistas, como as do chamado Exército Islâmico, que fazendo interpretações radicais do Alcorão agride países, pessoas e até obras de arte, patrimônio histórico da humanidade, em nome da sua religião. Este tipo de postura não comunica nem estimula a criatividade na sociedade, tampouco nos projetos socioculturais.

- Humano vs. Pós-humano

Se estamos numa fase do desenvolvimento da sociedade onde as tecnologias (ciências da comunicação, informática, genética, nanotecnologia, biotecnologia, entre outras) têm tanto peso que até mesmo podem criar vida humana clonada, além de pesquisas que buscam clonar órgãos humanos específicos quando estes forem à falência e dessa forma viver eternamente, então está surgindo um novo ser humano que não é mais natural, ou como foi naturalmente concebido. Estamos diante de um novo ser humano que pensa, sente e deseja coisas diferentes do ser “antigo”, que devia conformar-se com a média de vida que lhe oferecia seu corpo biológico. No

pensamento pós-humano, o ser humano propriamente dito, deixa de ser o centro. O centro são as novas tecnologias e a natureza no seu sentido mais amplo. Este novo ser pós-humano se opõe, dado que tem uma ética, pensa e age diferente do ser humano de outros períodos. Ele deverá criar objetos diferentes, mas também se comunicará e fará o processo criativo de uma forma diferente, dado que seus valores e cultura serão outros. Outro exemplo que podemos colocar é o da utilização de um exoesqueleto por um tetraplégico durante a abertura da Copa de Futebol de 2014 no Brasil, que permitiu a ele dar o chute inicial da primeira partida.

- Paradoxo vs. Paradoxo

Perante a todos esses paradoxos, o que fazer? As respostas também chegam na forma de dilemas, o que têm a grande vantagem de oferecer um retrato dialético, dinâmico e muito mais real dos contraditórios fenômenos estudados e vivenciados, hoje em dia, pela humanidade, mas também são muito mais complexos e difíceis de administrar. Isto pode dificultar a tomada de decisões e, em alguns casos, levar à paralisação. Se tudo está em constante mudança, como criar nessas circunstâncias? Com quais regras e valores? O que deve ficar e o que deve mudar? São essas algumas das perguntas feitas pelos diretores e coordenadores de projetos e organizações.

Como se afirmou no início, estes paradoxos não são mais do que um retrato que ajuda a entender a multifacetada realidade atual a respeito das relações comunicação e criatividade, assim como o significado da *cultura* como conceito-chave nesse inextricável intervínculo.

Consequências para os projetos socioculturais

Esses novos âmbitos ou ecossistemas, delineados a partir dessa nova realidade que os conceitos-chave e paradoxos acima citados nos ajudaram a descrever e entender, contribuem para explicitar um conjunto de consequências que podemos resumir afirmando que surgem novos atores tecnossociais, que lideram, coordenam e participam dos projetos socioculturais comunitários. Algumas das consequências dessa nova realidade na qual gravitam todos os fatores delineados por estes conceitos e paradoxos, são as enumeradas a seguir:

- a. Não mais existe um receptor das ações culturais promovidas por um projeto cultural. Tem-se sujeitos ativos, receptores-emissores comprometidos ou não com os objetivos do projeto.
- b. Procura-se, pelos gestores e participantes em projetos, uma maior conectividade, *on line* e em tempo real
- c. Novas linguagens, códigos (símbolos) e formas de se comunicar (rituais e ritos) são utilizados.
- d. Autoexposição individual e organizacional: novo imaginário social com ênfase na transparência, também para as organizações. Exemplo: tudo é publicado nas redes sociais, tanto da parte das pessoas físicas como do lado dos projetos, empresas e outras organizações.
- e. As características anteriores possibilitam que se diminua a distância de poder entre as organizações e as pessoas individuais. Cria-se um âmbito de relações de maior igualdade entre a organização ou projeto cultural e o seu público.
- f. Surgem instituições, Organizações Não Governamentais (ONGs), portais e sites de Internet, e projetos sobre os direitos dos participantes em projetos, como exemplo, o site de Internet “Reclame Aqui”.
- g. Valorização das campanhas de marketing social responsável de caráter cooperativo e não somente as competitivas.
- h. Valorização da cocriação ou criação conjunta de conteúdos, assim como da coparticipação no projeto.
- i. Valorização da tendência de cuidar da saúde (chamada também de *Wellness*) e da Responsabilidade Socioambiental.
- j. Tribos urbanas tradicionais (exemplo: os jovens que se autodenominam Góticos, Cabeças raspadas ou Skinheads, Friquis etc.) migraram para a Internet e também surgem outras novas tribos que também se manifestam nesse canal.
- k. Indivíduos que antes não participavam do processo de gestão cultural, tais como pessoas portadoras de deficiência e outros grupos sociais excluídos, atualmente participam.
- l. Novas formas de criatividade e de Gestão da Comunicação e da Inovação envolvendo organizações e participantes ou beneficiários dos projetos culturais (receptor-emissor).
- m. Conjuntamente com as novas possibilidades de comunicação, surgem as novas barreiras a ela impostas, sendo estas de ordem cultural como, por exemplo,

barreiras tecnológicas produto de indivíduos que apresentam resistência ao uso destes novos veículos de comunicação ou porque não tem acesso a eles.

Perfil dos participantes de projetos culturais na atualidade

Simultaneamente ao exposto, vê-se surgir uma geração de pessoas que têm um novo perfil e precisam ser motivadas de outra maneira (PALLOFF; PRATT, 2004; LÉVY, 2000; BACCEGA, 2009), pois não querem ser somente consumidores passivos de conteúdos, senão colaboradores ativos e criadores de novos conhecimentos (BENDER, 2003) que são reciprocamente descobertos ou construídos na relação aluno-instrutor/facilitador e aluno-participante em projeto cultural, utilizando todos os recursos que, hoje em dia, nos permite ter o universo digital (MOORE; KEARSLEY, 2007; TRIANTAFYLLAKOS; PALAIGEORGIOU. TSOUKALAS, 2010; KENSKI, 2011).

Isto nos conduz diretamente à necessidade de caracterizar ou, pelo menos, aproximar-nos, partindo dos autores atuais, da observação e da experiência, a fim de elaborar uma hipótese sobre o perfil psicológico e comportamental desses novos atores sociais, como são os usuários e participantes de projetos culturais na atualidade, também chamados por Axel Bruns (2007) como “producers” (produtores+usuários) , dado que não apenas recebem informações, mas também as produzem, distribuem e compartilham na Web e fora dela, como por exemplo quando se cria ou elabora um conceito na chamada enciclopédia coletiva Wikipedia. Eles têm uma nova de pensar, sentir e viver.

O retrato que se oferece a seguir não é uma foto nítida tirada com câmara de alta definição, senão uma pintura sobre tela pequeníssima, contendo somente algumas pinceladas gerais. Utilizamos como base a descrição do perfil do aluno de Educação a Distância que apresentam Palloff e Pratt (2004) e o complementamos com as nossas reflexões, que partem da observação direta da ação nos projetos culturais comunitários e com aquilo delineado por outros autores.

- a. Interesse pragmático pela cultura e a arte, buscando a sua utilidade prática como profissão, fonte de renda etc.
- b. Maior propensão para utilizar as novas tecnologias (computadores, *lap tops*, telefones celulares e outros) para se comunicar e em função dos objetivos do projeto cultural.
- c. Dificuldade para aceitar a autoridade e a disciplina tradicionais (OKADA, 2011).

- d. Não descansam nem dormem no horário tradicional. Agradam-lhes trabalhar durante a noite.
- e. Tendência a não ter uma visão clara dos objetivos do projeto cultural.
- f. Atração pela informalidade e ambientes lúdicos, tanto físicos como na Internet.
- g. Tendência a estar 100% *on line*.
- h. Atração para trabalhar em casa ou pela gestão *Home office*.
- i. Tendência a digitalizar tudo (anotações no celular, marcar reuniões utilizando também esse meio) e a não usar papel.
- j. Pensamento descontínuo, a saltos, sobre um assunto.
- k. Têm novas formas de perceber e sentir (atraem-lhes outras sensoriedades, cores, cheiros, mais relacionados com o universo tecno).
- l. Tendência a realizar várias atividades ao mesmo tempo.
- m. Maior velocidade de resposta.
- n. Estabelecem muitos relacionamentos, mas são pouco profundos, a maioria superficiais (4.000 amigos no Facebook; postar textos curtos fora de contexto, entre outras interações).
- o. Tendência a aprender de maneira autodidata ou pelo ensino não formal (salas de chat, com um colega, assistindo a vídeos explicativos, consultando sites de Internet, participando de um videogame e blog que contêm tutoriais, ou fazendo tarefas por si próprios (HWANG e CHEN, 2012).
- p. Tarefas autoexplicativas pela Internet, curso ou treinamento rápido sem titulação.
- q. Tendência a aprender fazendo, não lhes atrai a teoria e as explanações longas ou profundas.
- r. Tendência a não querer ler textos longos e a aprender com a imagem (uso de tutoriais de *softwares* escaneados com imagens).

Manifestam uma nova criatividade e formas de interagir com os outros, propensão para a cocriação e a coparticipação (TUNGOL, 2013). Como se pode apreciar, este perfil tem muitos pontos de contato com as caracterizações que são feitas, frequentemente, das chamadas gerações Y e Z, que corresponde aos que nasceram entre os anos 1981 até 1999, e os nascidos desde o ano 2000 até a atualidade, respectivamente (WIKIPEDIA, 2013). Significa que a maioria das pessoas que participam de projetos culturais, hoje em dia, estão nessa faixa de idade, dos 35

anos para baixo, de acordo com a pesquisa realizada pela nossa equipe de trabalho em 11 países (CHIBÁS ORTIZ, 2011) e relatada doravante neste trabalho.

Considerações finais

Após esta viagem pelo mapa conceitual mostrado a partir dos conceitos e termos acima referenciados, pode-se ter uma visão mais clara do que acontece na atuação cotidiana dos projetos culturais responsáveis na atualidade, entendidos como aqueles que têm, dentre os seus objetivos principais, desenvolver nos seus integrantes e beneficiários, além de capacidades e habilidades criativo-artísticas, uma postura ética e de responsabilidade perante a sociedade e a natureza, utilizando os recursos culturais (referentes à cultura artística ou a um estilo de vida sadio) ao seu alcance.

Mediante os conceitos utilizados tentou-se mostrar a importância da relação permanente entre criatividade, comunicação e cultura nos projetos socioculturais e comunitários, inclusive para os que usam o suporte da Internet. Fez-se profunda reflexão sobre como elaborar projetos culturais e artísticos criativos, verdadeiramente sustentáveis nas novas condições atuais. Analisou-se o conceito da sustentabilidade financeira dos projetos, conjuntamente com a sustentabilidade ecológica, social e cultural. A comunicação integrada, a teoria da complexidade e a criatividade quântica são, dentre outros, os conceitos e os referenciais teóricos transdisciplinares necessários para a reflexão e a prática, na atualidade, dos projetos culturais responsáveis.

Foram investigadas as mutações culturais impostas pelas NTICs e o surgimento de uma criatividade e inteligências coletivas, construídas individualmente e compartilhadas socialmente através da Web. Um novo perfil de pessoas e gerações, com outras necessidades, são, hoje em dia, os usuários dos projetos culturais que se delineiam a partir deste novo contexto.

Dois mundos superpostos: o real e o virtual. A sociedade está enfrentando um momento histórico, no qual o mundo virtual tem, a cada vez, mais participação e significado no mundo real. O virtual acaba influenciando, moldando, modificando e criando o real, e vice-versa.

Percebe-se, na gestão de projetos culturais, a crescente utilização dos veículos de comunicação digital, tais como sites e portais de Internet mas, fundamentalmente, os blogs e as redes sociais que são de fácil acesso, administração e uso gratuito.

O novo ecossistema globalizado e complexo que podemos chamar de Aldeia Global, com a sua redefinição da noção de tempo e espaço, das formas de nos comunicarmos e de ser têm criado na sociedade a crescente necessidade de renovação contínua e, com isto, a demanda por novas capacidades, competências e habilidades que se renovam e atualizam em fluxos e refluxos dinâmicos. Entretanto, esta renovação deve estar baseada numa ética organizacional que promova valores positivos nos projetos culturais que sejam gerados. A ética e a responsabilidade social, aliadas à liberdade criativa de um projeto cultural responsável, demanda processos inovadores de gestão cultural. Isto é, gestores e projetos culturais que tenham uma visão empreendedora social e que conduza a uma economia criativa sustentável.

Paralelamente, a ubiquidade proporcionada pela ação, em tempo real, das novas tecnologias da informação e da comunicação dá oportunidades para novos níveis e formas de conhecimento, permitindo uma desterritorialização acelerada e viabilizando mudanças na concepção da produção artístico-cultural que são percebidas nos projetos culturais responsáveis atuais. Esta mobilidade causa uma descentralização dos saberes, derrubando hierarquias tanto para a criação artística em si mesma como para a sua divulgação, comercialização e obtenção de reconhecimento, pressupondo maior flexibilidade, interatividade, adaptabilidade e conectividade. Resumindo, pressupõe uma nova forma de criar, se comunicar e estar na Terra, em outras palavras, outra criatividade, comunicação e cultura.

A partir da análise destes conceitos e da ulterior visão que eles oferecem, surge um novo contexto, um mapa imprescindível para aquele que tenha o objetivo de conduzir a nave do seu projeto no turbido, mutante e incerto oceano que oferecem as condições atuais. São estas as bases da nossa proposta que irá se revelando a partir da leitura dos capítulos subsequentes.

Pergunta Final

À maneira de provocação, seguem algumas perguntas para reflexão:

1. Quais serão os novos conceitos que surgirão no futuro para entender a nova realidade social que se apresenta?
2. Qual será no futuro próximo (nos seguintes 5 anos), o peso real do virtual (mundo digital, do “como se fosse”) a respeito do presencial (mundo físico, real, “o que é”) na vida ativa das organizações e projetos socioculturais comunitários?

Referências bibliográficas:

- BACCEGA, M. Campo Comunicação/Educação: mediador do processo de recepção. Em: M. BACCEGA e COSTA, M. (Orgs.), *Educomunicação, gestão da comunicação, epistemologia e pesquisa teórica*. São Paulo: Paulinas, 2009.
- BAIRON, Sérgio. *A hipermídia como comunicação integrada e a retomada da experiência estética na produção do conhecimento*, Livre docência, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BAUDRILLARD, J. *Simulacros e simulação*. Lisboa: Relógio d'água, 1991.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- _____. *Apaixonar-se e desapaixonar-se*. Em: BAUMAN, Z. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- BENDER, W. Prefácio. SAAD, Beth. *Estratégias 2.0 para a Mídia Digital* (pp. 9-13). São Paulo: Senac, 2003.
- BORNSTEIN, D. *Como mudar o mundo: empreendedorismo social e o poder das novas ideias*. Record: Rio de Janeiro, 2005.
- BRUNS, Alex. *Produsage: a working definition*. Em: <http://produsage.org/node/9> , 2007. Acesso: 04/03/2015.
- CARONIA, PIREDDU e TURSI . *A filosofia do pós-humano: novas fronteiras do sujeito*, (2008) Em: <http://www.atopos-usp.org/?p=69>. Acesso: 22/01/2015.
- CASTELLS, M.A. *Era da informação: economia, sociedade e cultura*. Vol. 3: *Fim de milênio*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____. *Fluxos, redes e identidades: uma teoria crítica da sociedade informal*. Em: CASTELLS, M., FLECHA Ramón, FREIRE Paulo, GIROUX Henry, MACEDO Donald e WILLIS, Paul (Edit.). *Novas Perspectivas e críticas em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- CHIBÁS ORTIZ, Felipe. *Creatividad + Dinámica de Grupo= Eureka!* 2da. ed., Habana: Pueblo y Educación, 2012.
- _____. *Pesquisa: Perfil da gestão dos projetos culturais em 11 países*. Perfectu – Global Estrategias, São Paulo, 2011.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO. *Informe Brundtland: Nuestro Futuro Común*, 1987.
- CUMBRE MUNDIAL SOBRE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN, Ginebra, 2003. Em http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informacion (Acessado em: 12/11/2013)
- DAHER, Wilton. *Responsabilidade social corporativa*, São Paulo: Saint Paul, 2009.
- DELEUZE, Gilles e GUATTARI, Félix. *Mil platôs capitalismo e esquizofrenia*. Tradução Aurélio Guerra Neto e Célia P. Costa, São Paulo: ed. 34, 2009.
- DE OLIVEIRA, Djalma, *Teoria geral da administração*, 2da. ed., São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, Caio. *A cultura como conceito operativo: Antropologia, Gestão Cultural e algumas implicações políticas desta última*, prag Matizes, *Revista Latino Americana de Estudos em Cultura*, Ano 1, número 1, semestral, julho 2011 (Disponível em [ttp://www.pragmatizes.uff.br](http://www.pragmatizes.uff.br)).
- DIEZ, Alfonso. *La Gestión del conocimiento y los procesos de innovación*, *Encuentros Multidiciplinares*. No. 36, Vol XII, p 56-64, 2010.
- DONNELLY, D. and BONIFACE, S. *Consuming and Creating: Early-adopting Science Teachers' Perceptions and Use of a Wiki to Support Professional Development*. *Computers & Education*, 68, (pp.9-20), 2013.

EXAME. Jovem morre após passar 19 horas jogando World of Warcraft, 2015. Em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/jovem-morre-apos-passar-19-horas-jogando-world-of-warcraft>. Acesso: 08/03/2015

JENKINS, Henry. Cultura da Convergência. Editora Aleph, 2009.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP& A, 2003.

HAWKINS, John. The Creative Economy, London: Penguin Books, 2001.

HWANG, G., WU, P. & CHEN, C. An On line Game Approach for Improving Students' Learning Performance in Web-based Problem-solving Activities. Computers & Education, 59, (pp. 1246-1256), 2012. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2012.05.009>)

KOTLER, Philip. Marketing social: estratégias para alterar o comportamento publico. Campus, 2011.

KENSKI, V. (2011). Tecnologias digitais e a universalização da educação. (<http://pedagogianoblog.blogspot.com/2009/11/artigo-de-vani-kenski.html>) (24-09-2011).

KUNSCH, Margarida, M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na Era da Informática*. trad. Carlos Irineu da Costa, Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

_____. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 2000.

_____. *¿Qué es lo virtual?*, Barcelona: Paidós, 1999.

_____. A emergência do cyberspaces e as mutações culturais. <http://caosmose.net/pierrelevy/aemergen.html>, 2007. (Acesso em 02/11/2011).

MARTINO, Luis Mauro Sá. Teoria das Mídias Digitais, linguagens, ambientes e redes. Vozes: Petrópolis, 2014.

MATTELART, Armand. Historia de la sociedad de la información. Barcelona: Paidós, 2002.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. Manifesto do partido comunista. São Paulo: Global, 1988.

Mc LUHAN, Marshall. Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, 1964.

_____. Comprender los medios de comunicación. Barcelona: Paidós, 1996.

MORIN, Edgard; PENA-VEGA, Alfredo; PAILLARD. **Diálogo sobre o conhecimento**. Cortez: São Paulo, 2004.

MOORE, Michael y KEARSLEY, Greg. *Educação a distância – Uma visão integrada*. São Paulo: Cenage Learning, 2007.

MEAD, M. Sexo e temperamento em três sociedades primitivas. São Paulo: Perspectiva, 1979.

MORIN, Edgard. Introdução ao Pensamento Complexo. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

OKADA, A.. Colearn 2.0: Refletindo sobre o conceito de coaprendizagem via REAs na Web 2.0. Em BARROS, D. & et al. Educação e tecnologias: reflexão, inovação e prática. Lisboa. Universidade Aberta – Portugal, (pp. 119- 139), 2011.

OROZCO GÓMEZ, Educomunicação, recepção midiática e cidadania, Paulinas: São Paulo, 2014.

PALLOFF, M. e PRATT, K. O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEREIRA, Adriana. Da SILVA, Gibson Zucca e CARBONARI, Maria Elisa. Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente. Saraiva: São Paulo, 2011.

POLONSKY, M. J.; MINTU-WIMSATT, A. T. (*Editors*). Environmental marketing: strategies, practice, theory and research. New York: The Haworth Press, 1995.

RÊGO, Roberta. Especialista indiano analisa desafios da economia criativa em Pernambuco, em: G1-Pernambuco, <http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2012/06/especialista-indiano-analisa-desafios-da-economia-criativa-em-pernambuco.html>, Acesso: 15/7/2012.

SOARES, Ismar de Oliveira. Caminos de la educucomunicación: utopias, confrontaciones, reconocimientos, **Nomadas**, n. 30, p. 194-207, abr., 2009. Disponible en: http://www.ucentral.edu.co/images/editorial/nomadas/docs/nomadas_30_14_d_caminos_de_la_educomunicacion.pdf.

SILVA, Liliana, **Gestão cultural na e para a cidade, 2009**. Disponível em: www.culturaemercado.com.br/wp.../gestaoculturalnaeparaacidade.pdf. Acesso, 08/01/2014.

SOARES, I. de Oliveira. Educomunicação, o conceito, o profissional, a aplicação. São Paulo, Edições Paulinas, 2011.

SLOTERDIJK, Peter. Regras para o Parque Humano. Uma resposta à carta de Heidegger sobre o humanismo, Trad.: Manuel Resende, Coimbra: Angelus Novus, 2008.

TORRE, *Creatividad cuántica. Una mirada transdisciplinar*. In: Encuentros Multidisciplinares, nº 28, vol. X, janeiro-abril 2008.

TRIAFYLLAKOS, G., PALAIGEORGIOU, G. & TSOUKALAS, I. Designing Educational Software with Students through Collaborative Design Games: The We!Design&Play Framework. Computers & Education. 56(1), (pp. 1-16.) 2010. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2010.08.002>)

Tungol, J. R. *International Business Times*. In: 'Baby & Me' Commercial Goes Viral, Features Cute Dancing Babies, 2013.

VILIAVIN, Roman. **9 estatísticas analíticas sobre o ROI de Marketing em Mídias Sociais** <http://blog.wishpond.com.br/post/46835491269/9-estatisticas-analiticas-sobre-o-roi-d-e-marketing-em> (Acesso em 22/01/2014.)

VIGOTSKY, Lev, **Pensamiento y Lenguaje**, Ediciones Revolucionarias: La Habana, 1979.

WIKIPEDIA, Geração Y e Z, http://pt.wikipedia.org/wiki/Geracao_Y, Acesso em 12/11/2013.

Capítulo 1

CULTURA, COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE: OS PILARES INVISÍVEIS DA CONTEMPORANEIDADE

“Quando sopram ventos de mudança,
algumas pessoas erguem barreiras,
outras constroem moinhos de vento”
Érico Veríssimo

Introdução

Neste Capítulo é feita uma reflexão teórico-empírica sobre essas três multidimensões que nos envolvem: criatividade, comunicação e cultura. É possível a criatividade sem a comunicação? Quais vínculos existem entre cultura, comunicação e criatividade? Existem inter-relações entre as barreiras sociopsicológicas à criatividade e à comunicação? Quais são algumas dessas conexões? Como deve ser, nos seus aspectos mais gerais, a comunicação que promova a criatividade? Pode-se promover uma cultura da diversidade? São estas, dentre outras, as questões que este capítulo aborda, tentando propor arestas de análise e reflexão que, em nenhum caso, têm o caráter nem a intenção de se converter em conclusões ou ideias definitivas. A finalidade medular do autor é provocar a reflexão e o diálogo com os interlocutores-leitores sobre estes assuntos que agitam o início do milênio.

Quando o homem organizou-se em sociedade, encontrou-se com o primeiro grande problema cultural que devia solucionar: *chegar a um consenso* sobre as normas de coexistência e *transmitir* o saber acumulado (LANDIVAR, 1990), assim como *transformar* o entorno de acordo com as suas necessidades e objetivos, com vistas a garantir a sua supervivência e alcançar maiores níveis de desenvolvimento. Tanto a elaboração desse consenso como a transmissão de conhecimentos, crenças, técnicas, hábitos, habilidades, afetos, tradições, assim como a transformação social imanente a esta, necessitam da comunicação para se realizarem e tornar efetivas as interações entre as pessoas.

Desde a antiguidade, a cultura do jogo desempenhou um papel importante na vida humana e esteve, segundo provas, registrada em quatro das antigas civilizações da China, do Irã, do Egito e da Grécia (NEMATÍ, 2012).

Ora, o que se entende por cultura?

Não é por acaso que em quase todas as definições de cultura, de forma explícita ou implícita, se faz referência à natureza com fortes raízes de relações. Por só citar um caso, analisemos brevemente a definição proposta por García Canclini (1997), segundo a qual *cultura* é produção de fenômenos que contribuem, mediante a representação simbólica das estruturas materiais, a reproduzir ou transformar socialmente o sistema. Esta definição destaca a importância da codificação, isto é, a elaboração, por parte do ser humano, de um sistema de signos para a existência, o surgimento e a permanência da cultura. Desse modo, destaca-se o significado da comunicação como elemento componente da cultura.

Algo similar é observado, lendo com muita atenção, a definição proposta por González Manet (1984), segundo a qual *cultura* é informação, conhecimento e exercício de valores sociais, hábitos e normas consagradas por práticas que identificam o modo de vida de uma comunidade. Não é acumulação quantitativa de saber; é praxe vinculada a valores dominantes ou almejados.

Ao se salientar nesta definição o papel que desempenham o exercício e o conhecimento das normas e valores sociais, está se dando ênfase aos significados de regras, formas de comportamento e ideias que são valorizadas, de modo compartilhado, por um conjunto de indivíduos. Assim, mediante o processo de comunicação social, transmite-se a ação continuada e o resultado da atividade prática e psíquica do homem, permitindo, desde etapas remotas, a transmissão de ideias, afetos, experiências, vivências, conflitos, necessidades e aspirações. Outro mérito desta definição é explanar diretamente o papel da comunidade mais próxima para entender o significado da cultura.

Para Hofstede (1997, p.19), a cultura pode ser entendida como “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria social do outro”. O autor salienta também várias características importantes da cultura: é adquirida e não herdada; provém do ambiente social e não dos genes; e deve ser diferenciada da natureza humana e da personalidade de cada um. De acordo com o autor, as diferenças culturais manifestam-se entre diversas culturas por meio de símbolos, heróis, rituais e valores diferentes. Para Hofstede (1997), existem diferentes níveis culturais: o nacional, do grupo regional; o étnico ou religioso; o geracional, dos avôs, pais e filhos; o de origem social, vinculado ao nível de escolaridade ou profissão e o nível organizacional.

Para Geertz (1989), a cultura está disseminada nos diversos âmbitos de ação e representação das pessoas e, por isso, afirma que é necessário “ir até os detalhes” para entender realmente uma cultura específica porque esta é como uma “teia de aranha” produzida pelo ser humano e à qual ele também está preso. Estes símbolos fazem sentido dentro do seu contexto e não podem ser separados dele. Seu significado integral é percebido pelos membros de uma cultura específica e, por isso, também são postos à prova pelas experiências destes indivíduos, são questionados e podem ser transformados, quanto às suas interpretações, hábitos e conhecimentos pelo fato de ser a cultura pública. A noção semiótica da cultura implica, portanto, uma “teia” ou rede de relações sociais e significados próprios de uma cultura. Este autor já destaca a importância da rede de contatos, isto é, mais uma vez, da comunicação para a construção da cultura.

Quando se fala sobre DNA, pensa-se nas cadeias genéticas que definem um ser biológico, na sua essência última e não repetível, naquilo que o faz ser ou não ser. Com esse mesmo sentido, mas falando no nível metafórico de órgãos sociais (de um país, povo, cidade ou comunidade), afirmamos que a cultura nacional e a organizacional são o DNA de uma organização, comunidade ou projeto. A cultura nacional e organizacional são as principais pegadas identificatórias de uma organização: são o seu carimbo genético, aquilo que a define como órgão social e marca o seu estilo de gestão, comunicação e estrutura organizacional (CHIBÁS ORTIZ, 2005).

E o que se entende por comunicação?

A comunicação era entendida, até há algum tempo, como um fenômeno numa direção ou num modelo de injeção, no qual os meios de difusão massiva podiam “injetar” os seus valores, conceitos, ideias e com ele, as classes dominantes. Isto é representado pela Figura No. 2 - Modelo de Comunicação Hipodérmica.

Modelo da Comunicação Hipodérmica

Figura No. 2 Modelo de Comunicação Hipodérmica.
Fonte: Berlo, 1991.

Este modelo hipodérmico, já superado, funcionou e de alguma maneira funciona até a atualidade quando analisamos os veículos tradicionais de difusão massiva, mas deixa de sê-lo um tanto assim, com o surgimento e o uso massivo em todas as esferas das chamadas mídias ou veículos não tradicionais da comunicação ou Tecnologias da Comunicação e a Informação (TICs) e, muito especialmente, com a Internet. Essa nova forma de se comunicar, onde não se tem um só nó ou polo de onde sai a informação e o conhecimento, senão múltiplos, pode ser representada assim:

**Paradigma Holográfico
da Comunicação em comunidades, redes virtuais e EVAs
(Entornos Virtuais de Aprendizagem)**

Figura No. 3. - Paradigma Holográfico da Comunicação em comunidades, redes virtuais e EVAs (Entornos Virtuais de Aprendizado)

Fonte: Arquivo do Autor

Mas estas tantas possibilidades de comunicação, que oferecem as NTICs ao mesmo tempo que potencializam, de um lado, as possibilidades de comunicação em todas as direções, o encontro de múltiplas culturas e a criatividade, do outro lado, também podem estimular as resistências e barreiras à comunicação, com aquilo que eu encontro como sendo diferente de mim, o que penso que me ameaça, o diferente, o nunca visto antes. Desta maneira, se essas diversas identidades, com camadas ou capas diversas (conscientes e subconscientes) se encontram e comunicam entre si, teremos como resultado o diálogo multicultural, mas se estes polos comunicacionais não encontram uma linguagem e ponto de convergência comuns, por não ter conseguido perpassar ou derrubar as barreiras culturais à comunicação, teremos, como consequência, desacordos e conflitos.

O encontro e desencontro desse complexo tecido de variáveis pode ser representado como se mostra na Figura No. 4

Comunicação Dialógica: Conflito e Barreiras Culturais à Comunicação

Figura No. 4 - Paradigma da Comunicação Dialógica e Barreiras Culturais à Comunicação
Fonte: Arquivo do Autor

Uma interessante definição da comunicação é aquela oferecida por Flores de Gortari e Orozco Gutierrez, segundo a qual “a comunicação é toda transmissão de informação com vistas a obter uma resposta, que nem sempre implica em aceitação passiva... é um processo mancomunado entre pessoas (os terminais podem ser aparelhos eletrônicos) e, doutro lado, compõe-se de três elementos: fatos objetivos, sentimentos e propósitos, dos quais, com frequência, o primeiro resulta ser o menos relevante” (1993, p.25). Nesta definição, destaca-se a significação dos afetos, o tocar o coração do outro para, realmente, afirmar que houve contato, comunicação real.

A comunicação, então, pode ser entendida como intercâmbio, inter-relação, diálogo, vida em sociedade, tudo aquilo não pode existir sem a linguagem. Em *síntese*, comunicação é pensamento compartilhado (GONZÁLEZ CASTRO, 1988).

Para Baccega (2008), a comunicação realmente só funciona, caso os receptores se tornem emissores, isto é, sujeitos ativos, o que pode acontecer em todo processo comunicacional, mas que é ainda mais evidente nos contatos via Internet.

Na atualidade, o estudo da eficiência na comunicação tem cada vez maior relevância (PASCUALI, 1990; HERNÁNDEZ SUREDA, s/d), não somente por evidências tão pragmáticas como aquelas referentes a que o gestor de sucesso, hoje

em dia, é aquele que mais se comunica com os diversos públicos (internos, externos e mistos) da organização ou projeto, e não aquele que fica atrás de um escrivaninha analisando dados e possíveis estratégias. Ainda, devido ao enorme peso atingido pelos meios de difusão massiva e as novas tecnologias de comunicação na vida cotidiana, assim como pela divulgação e aplicação do marketing para as áreas mais inusitadas da vida social, senão, além do mais, porque a cada dia se salienta, com maior frequência e intensidade, a necessidade de promover um *desenvolvimento em escala humana*, que tenha a cultura como centro e não mais como acréscimo, conjuntamente com os fatores econômicos, políticos e de outra índole (SANPEDRO, 1982; GRACIARENA, 1990; LANDIVAR, 1990).

Levar para a frente tal concepção do desenvolvimento implica percebê-lo desde uma perspectiva mais participativa (GRACIARENA, 1990; BHASSIN, 1991). Isto significa dimensionar o homem comum, grupo ou comunidade, em que se desenvolve, e o povo, de maneira genérica como atores e beneficiários principais dos logros e fracassos que se indiquem e obtenham. Também requer conceber o desenvolvimento desde uma perspectiva endógena, em que as linhas e as estratégias de desenvolvimento não devem partir da fotocópia ou do calco de modelos estrangeiros bem sucedidos, senão que devem tomar, como ponto de olhar essencial, o elemento local, regional ou nacional, segundo o caso (ABDEL-MALEK, 1990). Portanto, o recurso essencial do desenvolvimento, assim concebido, é a promoção da reserva potencial de energia e criatividade social do indivíduo, grupo, instituição ou comunidade (GRACIARENA, 1990; CEMBRANOS; MONTESINOS; BUSTELO, 1992). Daí que diferentes organizações não governamentais, instituições nacionais de diversos países e órgãos internacionais, como a OMS, a OPS e a UNESCO, tenham posto a ênfase na busca de diferentes fórmulas, vias e metodologias que permitam desdobrar a participação e a criatividade para todos os níveis.

O que é a criatividade?

Vejamos algumas definições que podem ser esclarecedoras. A criatividade foi definida por Gordon como o “... processo de criação e a atividade mental que se desenvolve nas situações de análise e solução de problemas, das que resultam as invenções artísticas ou técnicas” (1989, p.90). Este autor enxerga a criatividade como um processo de solução de problemas, com caráter essencialmente afetivo. Este pensamento e forma de conceber a criatividade tem desdobramentos muito atuais na

área da educação e nas maneiras de conceber as relações nos ecossistemas presenciais ou virtuais, com atividades que envolvem, por exemplo, soluções de problemas e videogames (HWANG; CHEN, 2012).

Para Rogers, outro importante pesquisador, a criatividade é “...o surgimento de um novo produto relacional, de um lado, da unicidade do indivíduo e, doutro, das contribuições de outros indivíduos e das circunstâncias da sua vida” (1959, p.72). Este autor coloca em destaque o necessário vínculo entre a experiência individual e a social.

Sendo compreendida como aquele processo ou faculdade que se exprime através do desbloqueio e a expansão das potencialidades do indivíduo, grupo, organização, comunidade ou sociedade no seu conjunto, que permite a geração de objetos, ideias, enfoques, estratégias, perguntas, problemas e estilos novos e úteis para o contexto em que foram criados, facilitando a troca, o crescimento e o progresso em sentido amplo (CHIBÁS ORTIZ, 1994), a criatividade recupera assim seu justo peso como valor supremo da cultura e da existência humanas, e como ferramenta para a adaptação e a transformação consciente do entorno social mutante em que devemos respirar.

A criatividade abrange não só a possibilidade de solucionar um problema já conhecido, senão também implica a chance de descobrir um problema lá, que as demais pessoas não veem. Isto é, a criatividade permite a criação de novas metas e desafios individuais ou grupais que vão muito além de solucionar um problema passado. Às vezes, a criatividade envolve a criação de novos problemas para, do seu lado, trazer também novas soluções.

Uma definição complementar das anteriores, que enriquece muito esta análise das relações de cultura, comunicação e criatividade, é aquela dada por Torre (2008), que propõe definir a criatividade quântica, desde uma visão transdisciplinar que colocaria a criatividade no nível vibracional, estando presente o nível cósmico. Criatividade como vibração transformadora isto é, a criatividade como energia criadora.

Neste ponto, talvez seja mais compreensível porque, desde o início, salientamos a função transformadora-geradora da cultura e a sua profunda essência criativa. Mas, de onde surgem essas potencialidades criadoras do ser humano? São para ele imanentes ou geneticamente dadas? Existem independentemente das relações com os outros e a sociedade? Evidentemente, a criatividade não surge do nada, é um

fenômeno especificamente humano. Os animais não criam, simplesmente reproduzem as condições da sua existência, atualizando as informações genéticas que possuem. Que o comportamento humano não esteja determinado, exclusivamente, por leis genéticas, senão que este seja regido principalmente pelas conexões cerebrais que se formam durante a vida em sociedade é o *fator fundamental* que permite ao homem criar, baseando-se não só na sua experiência, levando em conta, também, o conjunto das experiências das gerações anteriores que o homem adquire pela via da comunicação mediante a linguagem.

A criação, em todos os âmbitos, responde às necessidades, objetivos, problemas e projeções humanas. Daí que não exista criatividade em abstrato, senão que esta deva responder e ser útil para o entorno sociocultural no qual se desenvolve. Não existe, então, criatividade, sem relação entre seres humanos ou aquilo que é igual, não pode haver criatividade sem comunicação e sem cultura porque, para conhecer quais são essas necessidades, encargos, objetivos e desafios que demanda a sociedade num momento determinado, é preciso se comunicar com os outros e também conhecer até onde a humanidade tem avançado a respeito do problema, do contexto em questão e, então, desde essa base, será possível se projetar de forma original e útil, para o que é imprescindível a comunicação nas suas mais dissimileis modalidades.

A criatividade é aprendida, fomentada e educada, tal e qual o provam múltiplos trabalhos e pesquisas (MARÍN IBÁÑEZ, 1992) e esta educação transcorre, necessariamente, por meio de um constante processo de comunicação (LE RIVEREND, 1990). O anterior não se contrapõe à verdade, já muito manuseada, de que existem estratégias e metodologias educacionais que promovem mais a criatividade, enquanto outras que a incentivam menos ou até a inibem.

Outra aresta interessante, das inter-relações de cultura-comunicação-criatividade, é aquela concernente a que uma vez consumado o fato criativo, aquele que, convencionalmente, acostumamos chamar de inovação – seja esta uma descoberta científica, técnica ou uma contribuição no ambiente da arte, a educação, a produção, a gestão, os serviços ou a vida cotidiana – para ser considerado deve ser transmitido ou comunicado, transcender os marcos da individualidade, e demonstrar a sua utilidade para os outros (CHIBÁS ORTIZ, 1994 a). Diante do exposto se infere que não pode haver criatividade sem um adequado processo de comunicação, e sem transmissão e intercâmbios culturais e, na medida em que estes últimos processos sejam eficientes, deve-se também fazer eficiente o processo criativo. De tal forma que existe uma

relação permanente e mútua entre estas três variáveis, que também pode ser entendida como uma relação de inclusão, onde a cultura é o fenômeno mais geral, que abrange a comunicação como condição absolutamente necessária e esta última – a comunicação – por sua vez, inclui a criatividade que pode se manifestar ou não segundo seja concebido todo o processo de interação destas três multidimensões.

Para aprofundar as relações entre estas três variáveis (criatividade, comunicação e cultura) podemos recorrer aos princípios da recursão e o holográfico de Morin (1991).

O princípio da recursão ou lógica circular evidencia que nem sempre se dá uma relação de causa-efeito entre os elementos de um sistema, senão que, no campo social, o produto ou resultado influi, por sua vez, no elemento que o causou. Vista dessa forma, a inovação, o resultado final da criatividade, pode influenciar não somente a criatividade, senão também a comunicação e a cultura organizacional. Vejamos o exemplo de uma equipe de projeto que consegue uma inovação de destaque e reconhecida publicamente. Esse resultado e reconhecimento tem influência na motivação e no clima de simpatias da equipe, que se sentirá com mais potencial criador, tenderá a se comunicar melhor e a adotar valores na sua cultura organizacional, tais como autoconfiança, liberdade de expressão, flexibilidade, dentre outros.

O princípio holográfico afirma que o todo e a parte não são realidades linearmente subordinadas, senão que se integram de modo que, embora seja verdade que as partes estão no todo, também é verdadeiro que em cada uma das partes pode se encontrar esse todo refletido de certo modo. Assim, na cultura estão inseridas todas as formas de criatividade e comunicação que pode adotar uma equipe, projeto, organização, comunidade ou sociedade como as suas células, mas, ao mesmo tempo, em cada uma dessas células ou formas de criatividade, podemos encontrar o essencial da cultura dessa equipe.

Se existe um adequado equilíbrio entre criatividade, comunicação e cultura, tem-se como resultado a inovação, seja esta de cunho artístico-cultural ou de outra índole (inovação organizacional, administrativa, de marketing ou propaganda, de produção, tecnológica, dentre outras). De forma didática, podemos representar essas relações na Figura No. 5.

Figura No.5 - Relações de inclusão entre Cultura, Comunicação e Criatividade.
Fonte: Arquivo do Autor.

Comunicação, criatividade e barreiras à comunicação: prováveis interconexões

Em pesquisa realizada por este autor entre os anos 1999 e 2000 durante o mestrado (com orientação da Professora Doutora Margarida Krohling Kunsch), envolvendo equipes de funcionários de quatro hotéis de grande porte de dois países (Brasil e Cuba) e redes hoteleiras multinacionais da Espanha e do Brasil obtiveram-se resultados interessantes que demonstram a forte relação entre a comunicação e a criatividade, tanto quando a comunicação efetivamente acontece ou quanto ela é obstaculizada (CHIBÁS ORTIZ, 2010). A seguir, mostramos no Gráfico No. 1 resumo de um dos principais resultados obtidos nesta pesquisa.

Gráfico No. 1 - Relação das barreiras à comunicação com a criatividade em cada Hotel

Como é possível observar no Gráfico No.1, a criatividade e as barreiras à comunicação organizacionais estão intimamente vinculadas numa relação inversamente proporcional. Assim que aumentam as barreiras à comunicação diminui a criatividade dos grupos e da organização, seja esta uma escola, uma empresa, uma loja de comércio, um restaurante ou um hotel. Isto significa também que quando se tem uma boa comunicação e clima de simpatia entre os integrantes de uma equipe de pessoas, reduzem-se as barreiras à criatividade e também é maior a criatividade conjunta. Uma das derivações práticas desta pesquisa é que existem técnicas específicas que permitem remover as barreiras à criatividade e à comunicação grupal, permitindo desenvolver equipes que obtenham resultados inovadores.

Outro resultado interessante desta pesquisa, utilizando técnicas quantitativas e qualitativas (questionários, observações, análise de documentos, entrevistas etc.), foi observar que é diferente o perfil de criatividade predominante em cada país. Assim, no

perfil de criatividade dos brasileiros predominavam as características de solução de problemas e originalidade, enquanto que no perfil criativo dos cubanos tinha maior prevalência a flexibilidade e a aceitação de desafios (CHIBÁS ORTIZ, 2010); isto indica que a criatividade assume faces diferentes em cada país, região e cultura, de acordo com os valores, as circunstâncias, os tipos de problemas e os desafios que se enfrentam.

Uma pesquisa empírica relacionando barreiras, conflitos culturais e formas de solucioná-los

Posteriormente, este primeiro resultado da pesquisa foi amplamente corroborado durante o doutorado (período no qual também nos orientou a Professora Doutora Margarida Krohling Kunsch) quando pesquisamos as barreiras culturais à comunicação, os conflitos culturais e a forma de solucioná-los (criatividade) em quatro redes hoteleiras multinacionais de diversas origens presentes em Brasil. Estas eram de matriz cultural francesa, mexicana, brasileira e norte-americana, respectivamente (CHIBÁS ORTIZ, 2005).

O objetivo fundamental deste estudo foi verificar como os valores culturais nacionais, refletidos nos valores organizacionais específicos de cada país, têm uma influência essencial no perfil das barreiras culturais à comunicação (tanto nas geradas pela identidade psicológica individual e organizacional como por outros âmbitos mais abrangentes da identidade, como podem ser o comunitário, o societário ou o regional), nos conflitos culturais que possam ser suscitados e na maneira de solucioná-los (indicador de criatividade já estudado pelo autor em outras pesquisas e durante aquela realizada durante o mestrado). Na Figura No. 6, podem-se verificar as principais variáveis estudadas e a suas correlações.

Nesta pesquisa, foram utilizados, como instrumentos para a recopilação dos dados, o questionário, a observação não participante, a entrevista grupal e a entrevista em profundidade, dentre outros. Os resultados obtidos, mediante esses instrumentos, foram cruzados por meio do procedimento da triangulação. Considerando o pioneirismo da pesquisa, esta teve um caráter exploratório, embora também em alguma medida alcance níveis explicativos.

Universo de pesquisa – Principais conceitos

Mirada da Sociedade Atual:

1. + Olhar Crítico
2. + Ética / Cidadania
3. + Responsabilidade Sócio-Ambiental
4. + Sustentabilidade
5. + Cooperação vs. Competição
6. + Relacionada com o mundo digital
(novas formas de interagir, pensar e sentir)

Figura No. 6. Universo de pesquisa – Principais variáveis.
Fonte: Arquivo do Autor.

Barreiras culturais à comunicação

As barreiras culturais à comunicação são um fenômeno presente no cotidiano das organizações, o qual tem uma influência visível no comportamento destas, por exemplo, no processo de recrutamento e seleção dos seus membros, na forma como se atende à comunidade, à imprensa, ao Governo, entre outros públicos.

Segundo pesquisa da The Economist Intelligence Unit, as empresas brasileiras têm encontrado dificuldades em expandir seus negócios internacionalmente por causa de barreiras culturais e linguísticas. De acordo com essa pesquisa, 70% das companhias nacionais já sentem os efeitos desse problema.

“As empresas reconhecem cada vez mais os benefícios financeiros de se ter uma força de trabalho treinada para lidar com as diferenças culturais e de comunicação. O problema é que um grande número de organizações pode não estar fazendo o suficiente para enfrentar esse desafio” (BOL Notícias, 2014).

Embora seja necessário ver como a cultura potencializa a comunicação e a criatividade, quando é bem utilizada também precisa-se analisar o que acontece quando a cultura vira um fator obstaculizador; é o que conceitualizamos como

barreiras culturais à comunicação (CHIBÁS ORTIZ, 2005), o que entendemos como o conjunto de fatores, de ordem simbólica ou concreta, de origem cultural (percebendo a cultura como uma rede de significados que contribui para construir um estilo de vida) que vão além das diferenças de idiomas e que podem dificultar a comunicação e as relações entre pessoas, grupos, redes ou organizações de diferentes valores, costumes, etnias, idade, gênero, países, regiões, religiões, nível educacional, informação, acesso e facilidade para utilizar as tecnologias, dentre outras (CHIBÁS ORTIZ, 2005, p. 49).

As barreiras culturais à comunicação estudadas foram:

1. Etnocentrismo (Valorização extrema da origem do país ou cultura *versus* Não valorização).
2. Tendência ao individualismo *versus* o coletivismo.
3. Sexismo (masculinidade *versus* feminilidade, isto é, um sexo tem a razão e o outro está errado).
4. Sensualismo (explícita ou implícita exaltação do corpo físico) *versus* Não Sensualismo.
5. Religiocentrismo (Tendência a acreditar que a minha religião é a única correta e que as outras estão erradas *versus* Tendência a pensar que todas as religiões têm o seu espaço).
6. Tendência a sobrevalorizar o urbano ou o rural, segundo o caso, em detrimento do outro polo.
7. Relação distorcida com a ética (Tendência a ter um respeito rígido pelas regras *versus* Tendência a não respeitar as regras).
8. Tendência a sobrevalorizar *versus* não valorar a idade.
9. Adoção de estilos de comunicação autocráticos *versus* excessivamente *laizer faire* (permitir fazer tudo).
10. Tendência ao imediato *versus* tendência ao mediato (Querer os resultados imediatamente *versus* Tendência a querer os resultados a longo prazo).
11. Distância hierárquica (Valorizar muito os cargos superiores, ver-se distante deles) *versus* Não dar importância ao cargo que a pessoa ocupa (ver-se perto dos chefes e subordinados).
12. Controle de Incerteza (Tendência a querer controlar as incertezas, planejar a vida *versus* deixar que as coisas aconteçam sem planejá-las).

13. Tendência à internalidade *versus* externalidade (Tendência a atribuir as causas do comportamento a si mesmo *versus* Tendência a atribuir aos outros, ao externo, a causa do sucesso ou os problemas).

Breve perfil cultural das nacionalidades nas organizações estudadas

Com a intenção de apresentar um breve quadro de referência para a pesquisa, mas sem a finalidade de esgotar o tema, faremos uma curta descrição do perfil das nacionalidades nas redes hoteleiras analisadas. Estudamos organizações hoteleiras e de diversas nacionalidades, seja pelo país de origem da matriz, seja pela nacionalidade dos seus fundadores e principais sócios. Assim, estudamos redes de origem francesa (Accor), norte-americana (Atlantica Hotels), mexicana (Posadas) e brasileira (Estanplaza).

Leite (1992:23) defende a noção de *caráter nacional* como uma espécie de identidade ou cultura orgânica, de certa maneira estável, que abrange indivíduos que compartilham um determinado espaço geográfico, embora os seus valores e outras características psicológico-comportamentais não sejam estáticas e mudem durante o transcurso do tempo.

Perfil do brasileiro

Silva (2004, p.141) explana que a identidade e o perfil cultural do brasileiro construíram-se num processo de transculturação de valores, envolvendo vários povos e civilizações, numa situação de conflito e desigualdades. Segundo Ferrari (2000), as características fundamentais da cultura brasileira são hierarquia, personalismo, malícia, sensualismo e ser aventureiro. De acordo com as nossas observações e pesquisas, acrescentaríamos a abertura para o novo, a flexibilidade e a tendência para não planejar (CHIBÁS ORTIZ, 2005).

Outros autores apontam outras características do brasileiro, Barros e Spyer Prates (1996), tais como a tendência ao personalismo, o paternalismo e a postura de espectador e de evitar conflitos.

Perfil do mexicano

Pela História e as guerras que enfrentaram os países da Hispanoamérica, dentre eles o México, valorizam-se a determinação, a rigidez, a perseverança, o

nacionalismo, a coragem, o caudilhismo e o autoritarismo, o machismo e a religiosidade, dentre outras (GRUZINSKI, 1990; REYES DEL CAMPILLO, 1994).

Perfil do norte-americano

Semprini (1999) destaca, na identidade e sistema de valores norte-americanos, as seguintes características: mobilidade social, liberdade individual, custo para o sucesso, ética do trabalho e a responsabilidade, e um estilo de vida que envolve consumismo, informalidade, vida suburbana e pequeno-burguesa, assim como mobilidade geográfica. Leite (1992) destaca o utilitarismo, rapidez e objetividade dos serviços, assim como que a vida é assumida como uma luta. Também o forte etnocentrismo (SEMPRINI, 1999).

Perfil do francês

A França, a pátria de Voltaire e Rousseau, onde foram proclamados os Direitos do Homem durante a Revolução Francesa, valoriza a liberdade individual, a igualdade e a fraternidade entre as pessoas, as artes e a cultura (SEMPRINI, 1999). Doutro lado, o seu passado colonial, de reinado e de império faz com que os franceses valorizem também a pompa, o luxo, o refinamento e os rígidos rituais da etiqueta (CAMARGO, 2004), também, o etnocentrismo e o chauvinismo (LUC, 1999).

Nossa hipótese é que estes perfis culturais revertem-se em valores que, por sua vez, refletem-se na forma de assumir a vida, comunicar-se, defrontar-se com conflitos e maneiras para solucioná-los.

Resultados da pesquisa sobre as barreiras culturais à comunicação

Mas, vejamos alguns dos resultados obtidos mediante a pesquisa realizada a respeito das barreiras culturais à comunicação, apresentadas no Quadro No. 2. a seguir.

Rede	Accor (Francesa)	Atlantica (Estadunidense)	Posadas (Mexicana)	Estanplaza (Brasileira)
Barreiras Culturais	1.Distância hierárquica 9 (60%) 2.Controle de incerteza 7 (46,6%) 3Etnocentrismo 6 (40%) 4.Não valorização da idade 5 (33,3%) 5.Externalidade 5 (33,3%)	1.Etnocentrismo 7 (58,3%) 2.Externalidade 6 (50%) 3.Controle de incerteza 6 (50%) 4.Não valorização da idade 6 (50%)	1.Sensualismo 9 (64,2%) 2.Distancia hierárquica 7 (50%) 3.Controle de incerteza 7(50%) 4.Externalidade 6 (42,8%) 5.Não valorização da idade 5 (35,7%)	1.Sensualismo 10 (83,3%) 2.Externalidade 5 (41,6%) 3.Não valorização da idade 4(33,3%) 4.Etnocentrismo 3(25%) 5.Imediatismo 3(25%)
Total	5	4	5	5

Quadro No.2. Barreiras culturais à comunicação: frequência e percentagem.
Fonte: Chibás Ortiz (2005)

No Quadro No. 2, os números naturais indicam o número de participantes da pesquisa que mencionaram a existência de conflitos, e o percentual, entre parênteses, salienta a percentagem que isso representou.

Como pode ser apreciado no Quadro No. 2, em cada organização hoteleira que representava uma cultura diferente predominou um perfil, também diferenciado, de barreiras culturais à comunicação. Uma barreira, presente em todas as organizações é aquela da Internalidade/ Externalidade, especificamente no polo externalidade. Isto significa que os participantes têm uma forte tendência para atribuir a causa dos problemas aos outros e não a si próprios. Embora com uma frequência menor do que a barreira anterior, também a valorização da idade manifestou-se em todas as redes hoteleiras. Isto aponta para resistência na hora de contratar pessoas com idade superior a 45 anos.

A barreira cultural de controle da incerteza está presente em todas as redes, exceto na Estanplaza, de origem brasileira. Este resultado coincide com os enunciados de Barros e Spyer Prates (1996:52), para quem “o brasileiro não trata de controlar ou planejar todas as situações”.

Observa-se que a barreira cultural denominada como sensualismo está presente, e com uma alta intensidade, como barreira cultural à comunicação somente nas redes de origem latino-americana (mexicana e brasileira), Estanzuela e Posadas, respectivamente, com 10 (83,3% do total) e 9 indivíduos (64,2%). Sem dúvida, isto está relacionado com a História e a identidade específica dos países latino-americanos, sempre muito mais vinculados ao corporal e a valorização da sedução. Esse resultado coincide com a opinião de vários pesquisadores. De maneira geral, pode-se asseverar que as informações obtidas sobre as barreiras culturais à comunicação corresponderam-se com o perfil cultural e de valores traçado antes para cada nacionalidade.

Resultados de pesquisa: Conflitos culturais e formas de abordá-los

Muito relacionados com o tema anterior estão os conflitos culturais. As barreiras culturais podem provocar conflitos quando não são identificadas e devidamente tratadas. No Quadro No.3 apresentam-se os conflitos culturais que foram encontrados em cada rede hoteleira e a forma de abordá-los ou tratar de solucioná-los, segundo o país de origem da rede.

Rede	Accor	Atlantica	Posadas	Estanplaza
Indicador				
Presença de conflitos culturais	6(40%)	7(58,3%)	9(64%)	4(33,3%)
Tipo de conflito	_Os franceses valorizam a hierarquia. _Franceses são mais sérios e objetivos.	_Padronização excessiva de ordem numérica (metas, resultados, lucros obtidos, número de queixas, indicadores de controle etc.). _Normas vêm da Matriz e os procedimentos da Matriz não se ajustam ao Brasil.	_Padronização excessiva de ordem numérica (metas, resultados, lucros obtidos, número de queixas, indicadores de controle etc.) _Os mexicanos enfrentam os problemas de maneira rígida. _Normas e procedimentos vêm da Matriz e não se ajustam ao Brasil.	_Pessoas provenientes de diferentes Estados. _Pessoas com diversos níveis de escolaridade.
Forma de solucionar os conflitos (indicador de criatividade)	_O estilo de gerenciamento abrange ética e escutar as pessoas, mas procurando priorizar os critérios dos superiores. _São flexíveis. _O estilo de abordar os problemas não envolve as simpatias. _Foco nas pessoas.	_Falar de maneira clara e aberta, de igual para igual. _São flexíveis. _O estilo de abordar os problemas não envolve as simpatias. _Foco no problema	_Seguindo os Manuais de Normas e Procedimentos. _Não são flexíveis. _Procurando os superiores e aguardam-se as orientações da Matriz. _O estilo de abordar os problemas envolve as simpatias. _Foco no problema	_Cada conflito soluciona-se de maneira diferente. _São flexíveis. _Ainda assim, esperam -se orientações da Matriz. _O estilo de abordar os problemas envolve as simpatias. _Foco nas pessoas.

Quadro No. 3 Tipo de conflitos culturais e forma de solucioná-los por rede
 Fonte: Chibás Ortiz (2005)

É interessante ver neste quadro, referindo-nos aos conflitos culturais, que a rede Posadas, de origem mexicana é aquela que enfrenta mais conflitos culturais quando é comparada com as outras, segundo os informantes consultados (64%). Esperava-se que as redes hoteleiras norte-americana e francesa tivessem maior número de

conflitos culturais, comparadas com a mexicana. Observa-se a existência de uma ampla gama de conflitos de origem cultural, que abrange desde a forma de gerenciar os recursos materiais e humanos até a maneira de atender os hóspedes.

Nota-se que tanto na natureza do conflito descrito como nas formas de enfrentá-lo estão inseridos os valores nacionais e organizacionais, assim como as barreiras culturais à comunicação que predominam em cada organização. Assim, por exemplo, no caso das redes Accor e Posadas, a solução de escutar os superiores contém, além dos valores acima descritos, a barreira cultural no perfil cultural de cada país, a barreira cultural à comunicação da distância hierárquica.

Em cada organização hoteleira predomina um tipo de conflito cultural diferente. De maneira geral, pode-se afirmar que as informações obtidas sobre os conflitos culturais corresponderam ao perfil cultural e de valores antes traçado para cada nacionalidade.

Voltando ao quadro que caracteriza os resultados de pesquisa referentes aos tipos de conflitos culturais e as formas de abordagens por rede hoteleira, as soluções ou formas de enfrentar os conflitos incluem um conjunto grande de possibilidades, embora algumas delas se repitam, como aquela de escutar os superiores nas redes Accor e Posadas, onde dois dos valores nacionais e organizacionais mais importantes são a valorização das normas e a hierarquia.

Também percebemos que o perfil de soluções ou de criatividade do francês centra-se mais na qualidade do resultado criativo; do norte-americano no número de resultados criativos, enquanto os perfis mexicano e brasileiro foram uma mistura dos dois, sendo que o brasileiro ficava mais perto do perfil francês e o mexicano aproximava-se mais do norte-americano (CHIBÁS ORTIZ, 2005).

Resumindo até este ponto, durante esta pesquisa foi possível comprovar que tanto os valores organizacionais, as barreiras culturais à comunicação, como o perfil de soluções procuradas (que é considerado como um dos indicadores fundamentais da criatividade) era diferente para cada organização, segundo a sua origem cultural de base.

Embora estes resultados de pesquisa (tanto aqueles referentes às barreiras culturais à comunicação como os que correspondem aos conflitos e as formas de solucioná-los) devem ser tomados com cautela e não devem ser generalizados, sem antes realizar outras pesquisas semelhantes com outras amostras, a partir deles podem se vislumbrar algumas ideias que podem trazer luz a esta temática.

Existem características gerais no processo de produção, e estes aspectos são influenciados e, muitas vezes, determinados pelo ambiente cultural e a experiência de vida dos seus participantes. Não existe então um único perfil adequado de criatividade no processo para uma equipe de pessoas que gerencia um projeto, posto que depende do tipo de tarefa ou desafio que essa equipe ou projeto enfrenta, do tempo necessário para realizar a tarefa ou atividade em questão, das condições sociais que o rodeiam, da cultura nacional de base, dos valores organizacionais assumidos pela entidade à qual pertence, dentre outros fatores. Na Figura No.7, resumem-se algumas destas reflexões.

Figura No.7. Principais variáveis e conceitos integradores desta pesquisa
Fonte: Arquivo do autor

Novas barreiras culturais à comunicação

Outras barreiras culturais à comunicação, que não foram estudadas utilizando a metodologia de trabalho acima descrita, mesmo que foram observadas nas organizações e projetos visitados por nós, são as que descrevemos a seguir:

1. Postura de resistência ou não aceitação das Tecnologias da Informação (Tecnofobia) e a Comunicação vs. aceitação total delas (Tecnocentrismo): Esta

barreira refere-se não somente à falta de acesso a um determinado recurso tecnológico, senão também ao obstáculo psicológico que dificulta ou impede a algumas pessoas o uso pleno destas tecnologias. Estas pessoas e organizações podem entrar em atrito com pessoas que têm uma postura diferente de aceitação plena dessas tecnologias como uma panaceia ou solução universal.

2. Postura Não Ecológica vs. Ecológica: Entendida como a dificuldade de algumas pessoas, entidades e seus clientes para fazer uso verdadeiramente responsável dos recursos naturais do ecossistema ou local no qual estão inseridos. Estas pessoas ou organizações podem entrar em confronto com aquelas que têm uma postura ecológica.

3. Postura de não inclusão de pessoas com deficiência vs. Inclusão deles: Percebe-se ainda, em muitas organizações e empresas, da parte da administração e dos clientes, uma forte resistência para admissão desses funcionários.. Estas pessoas ou organizações podem entrar em atrito com pessoas que têm uma postura diferente.

4. Posturas jurídicas diferentes: É de amplo conhecimento que aquilo que é considerado crime num país, em outro não é. Da mesma forma, as medidas punitivas que eventualmente são tomadas variam de um país para outro. Assim, por exemplo, em alguns países do Oriente, até a atualidade, corta-se a mão da pessoa condenada por roubo, enquanto no Ocidente esta medida é considerada um ato bárbaro. Pessoas físicas ou jurídicas, que representem culturas diferentes, podem ter neste elemento uma fonte de conflito, se têm de conviver num mesmo espaço físico ou virtual, ou fazer negócios ou outras atividades conjuntas.

Estilos de negociação segundo a cultura

De acordo com Fischer, Ury e Patton (2005, p.99), a negociação pode ser entendida como o processo de “...obter um acordo de mútuo interesse e, se houver conflitos, adoptar padrões corretos, sem considerar propostas puramente individuais”. O *Institute of World Affairs*, órgão das Nações Unidas (ONU) afirma que a negociação, no seu nível mais elementar, pode ser definida como o processo no qual duas ou mais partes compartilham ideias, informações e opções para alcançar um acordo mutuamente aceitável. A negociação é um processo que envolve o intercâmbio de propostas seguras e de garantias. Isto é, a negociação é, pela sua essência, um processo de comunicação no qual as partes devem, de maneira ativa, procurar um

entendimento e acordo. Quanto mais criativas sejam essas partes para propor soluções, acordos, e encontrar caminhos para implementá-los, mais rapidamente poder-se-á chegar a este ponto, além de se obter um acordo que será mais satisfatório.

Mas toda barreira cultural à comunicação ou conflito cultural leva dentro de si própria a possibilidade da sua solução, a qual depende muito da maneira como é abordada ou a forma em que se trate de solucioná-la. A negociação é uma destas ferramentas, além da arbitragem, a conciliação, a mediação e os processos de julgamento judicial específicos.

Ainda considerando que a negociação é uma ferramenta de gestão de valor incalculável e que se ensina com profusão nas Faculdades de Administração, até a atualidade não é frequente vê-la com a forma e o peso que deveria ter nas grades curriculares das Faculdades de Comunicação, conjuntamente com outras ferramentas tão valiosas como a mediação, por exemplo, e que tanto se utilizam, hoje em dia, para solucionar conflitos.

Todas as pessoas, independentemente do país, sexo, etnia ou cultura de origem, negociam igual? Qual é o verdadeiro peso no resultado final dos fatores culturais ao negociar com pessoas diferentes? Segundo a nossa prática e pesquisas, assim como diversos autores (MARTINELLI; MACHADO; VENTURA, 2004), podem-se identificar vários estilos de negociação de acordo com a cultura de base dos negociadores. Este ponto tem especial importância no momento atual, quando temos contatos multiculturais a cada momento, seja pela Internet ou presencialmente. Os gestores de projetos culturais, geralmente, encontram-se envolvidos, de forma cotidiana, em processos de negociações.

Ter conhecimento do estilo de negociar de diversas culturas pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso numa conversa ou negociação, Harold Nicholson¹ (1955) apud (MARTINELLI; MACHADO; VENTURA, 2004), insigne diplomata inglês, escreve: “existem certos padrões de negociação que podem ser considerados permanentes e universais. Em paralelo com estes, têm-se notórias diferenças causadas pelo caráter nacional, a tradição e os rituais”.

Animados precisamente por esse objetivo, baseando-nos em levantamento bibliográfico e ampla pesquisa empírica (foram respondidos questionários por 896 participantes de 14 países), realizada na Consultoria **Perfectu**, diagnosticamos os

¹ Harold Nicholson. La Diplomacia. Breviarios del Fondo de Cultura Economica, 1955.

estilos de negociação de várias culturas que consideramos paradigmáticas, a saber, as culturas europeia, norte-americana, oriental e latina (CHIBÁS ORTIZ, 2009). Mediante esta outra pesquisa, evidenciam-se novamente as relações entre criatividade, comunicação e cultura, neste caso, por meio de uma ferramenta de gestão: a negociação. Estudaram-se através dos questionários aplicados e desde um modelo de pesquisa apoiado na técnica de observação não participante de caráter qualitativo os parâmetros, disciplina, clima afetivo, comportamento do líder e da equipe, vestimenta, forma de comunicar-se do líder, crenças básicas, peso da religião e a família nas decisões, entre outras. Foram consideradas para o estudo duas equipes reais pertencentes a esses quatro tipos de culturas com no mínimo quatro pessoas cada uma: duas equipes norte-americanas, duas europeias (uma francesa e outra espanhola), duas orientais (uma chinesa e outra japonesa) e duas latino-americanas (uma mexicana e outra brasileira).

Também mapeamos as diferenças de gênero nos estilos de negociar (para sexo masculino e feminino). Os principais resultados consolidados deste trabalho de pesquisa (CHIBÁS ORTIZ, 2009) são apresentados a seguir.

Os estilos de negociação, segundo a cultura de origem que estudamos, foram:

☐ Estilo Norte-americano

Valoriza-se muito a individualidade e o foco principal está nos números e no resultado financeiro. Geralmente são mais “frios” no momento de raciocinar. Agrada-lhes ir diretamente ao assunto central. São diretos. Pensam que um indivíduo pode fazer a diferença. Acredita-se muito no papel do herói ou líder individual, quem conduz a conversa e, muitas vezes, decide de forma inflexível e autoritária. Valoram a disciplina, mas também as propostas arrojadas. Sabem separar negócios e amizade. A equipe é importante, como ferramenta para apoiar o líder. Acreditam firmemente que existe um ser humano universal, e que esse ser humano “padrão” assemelha-se bastante à forma padronizada de pensar do norte-americano comum.

Na equipe, todos têm funções diferenciadas, bem definidas. Dá-se muito valor à opinião de quem é considerado o mais inteligente e criativo, independentemente da sua idade. Analisam-se sempre várias alternativas ou planos a fim de atingir os seus objetivos. A religião não é considerada nas suas decisões. Geralmente, a vestimenta é formal.

☐ Estilo Europeu

Foco nos resultados, mas também nos valores. Quer-se ganhar, mas com ética. Caracterizam-se por serem mais convencionais, conservadores e tradicionais. Priorizam a ética e valores como a seriedade, responsabilidade entre outros. Os prazos prometidos e os acordos alcançados têm grande importância. Trabalham um pouco mais devagar, se comparados com os norte-americanos. Gostam muito dos contatos preliminares, o bom estilo, as bebidas de grandes marcas etc. Geralmente, são ainda menos emocionais do que os norte-americanos. Também focam muito a responsabilidade ambiental e social. O líder é quem comanda a conversa e, muitas vezes, manifesta-se de forma educada, mas autoritária. Dá-se ênfase no *status* da pessoa com quem está se negociando. Todos, na equipe de negociação, têm papéis diferenciados, bem definidos. Sente-se o peso dos valores religiosos na sua maneira de enxergar a realidade. Valoram muito a disciplina. A vestimenta é formal. Acreditam na existência de diversas formas de pensar e “modelos” de ser humano, se bem, como tendência subliminar acreditam que o modo europeu de pensar é o mais adequado.

☐ Estilo Oriental

Não entram diretamente no assunto de interesse deles. Primeiro, precisam sentir confiança com quem negociam. O papel do líder é fundamental. Geralmente, ele fica calado, mas é quem decide. Quem mais fala é um porta-voz, subordinado ao líder e treinado para isso. O líder observa as reações não verbais da outra equipe de negociação ou contraparte. Valorizam muito a disciplina e a submissão ao líder. E ainda mais, até o máximo, o espírito de equipe. Geralmente, são pouco emocionais nas suas decisões e estratégias de negócios. Corporalmente, expressam pouco aquilo que pensam. A religião não tem um peso significativo nas decisões. A vestimenta, geralmente, é formal.

☐ Estilo Latino-americano

O estilo latino de negociar é, na realidade, um estilo híbrido que reúne aspectos do estilo europeu, conjuntamente com outros do estilo norte-americano. O diferencial latino é estar focado nas simpatias e no bom relacionamento entre as partes, ao mesmo tempo que almeja ter um resultado do trabalho. Em geral, são relativamente emocionais, gesticulam muito para exprimir as suas ideias. Os valores de confiança e familiaridade são muito considerados. Tratam de manter a amizade com as partes

negociadoras. Oferecem hospitalidade. O líder da equipe é a pessoa que mais fala e compartilha com a equipe as suas decisões de negócios. Muitas vezes, a vestimenta é informal. Persiste muitas vezes um sentimento de baixa autoestima contribuindo a supervalorizar a postura e posicionamentos do oponente ou outro negociador especialmente se ele é norte-americano ou europeu.

É necessário destacar que tanto neste como nos estilos de negociação segundo a cultura, acima descritos, estamos falando a respeito de tendências gerais, levando em conta que, por exemplo, cada país latino-americano tem a sua própria forma de negociar. Isto para comentar sobre as diferenças individuais ou aquelas causadas por pertencer a uma determinada empresa com a sua cultura organizacional específica. Também devemos destacar que não foi estudado o estilo africano de negociação porque não conseguimos equipes desses países para a amostragem dessa pesquisa no período em que foi realizada. Os aspectos religiosos são levados em consideração na hora de tomar as decisões.

Estilos de negociação segundo o gênero (sexo)

Este é um ponto polêmico, mas importante e para o qual, muitas vezes, não se dá suficiente atenção. Os psicólogos, sociólogos, psiquiatras, administradores e especialistas em Marketing cada vez mais chamam a atenção para as diferenças entre ambos os sexos, na forma de visualizar o mundo e solucionar os problemas. Fica longe de ser um enfoque sexista ou machista; é uma abordagem que permite reconhecer as diferenças e respeitá-las em qualquer âmbito, permitindo ter melhores resultados durante uma negociação. É interessante notar que existem mulheres que têm um estilo masculino de negociar e, vice-versa. De qualquer maneira, é necessário conhecer qual é o estilo que predomina em nós.

☐ **Estilo feminino:**

As mulheres tendem a se aproximar dos objetos e serviços de modo mais intuitivo, pelas cores, cheiros e formas. Impressionam-se com as coisas bem apresentadas e embaladas. Valorizam muito as boas maneiras de quem fala com elas. Gostam de ser elogiadas. Planejam pouco a sua aproximação ao tema de interesse na negociação. São mais impulsivas nas decisões. O foco principal não são os números e o resultado financeiro. Não solicitam o preço detalhado dos produtos ou serviços que negociam para contratar. Geralmente, são mais emocionais na hora de raciocinar.

São muito criativas no momento de propor alternativas de acordos. Fazem muitos rodeios para chegar ao ponto almejado. Quando lideram a equipe de negociação, geralmente, são menos rígidas, mais suaves e escutam a outra parte com atenção. Não valoram tanto a disciplina. Têm dificuldades com o controle e a implementação dos acordos. Valorizam a amizade, embora um pouco menos do que os homens.

□ Estilo masculino:

Em geral, os homens tendem a se aproximar do objeto ou serviço do seu interesse de uma maneira mais racional, menos intuitiva. Não se impressionam muito pelas cores, cheiros e formas. Focam mais o conteúdo, o desempenho e o resultado esperado. Focalizam os números e as metas financeiras esperadas. Planejam mais a sua aproximação ao objeto de interesse na negociação. São menos impulsivos nas decisões. Solicitam o preço detalhado, item por item, dos produtos. São muito mais lógicos na hora de propor alternativas de um acordo e avaliam as consequências de médio e longo prazos. São mais diretos. Quando lideram uma negociação, geralmente, são mais determinados. Valorizam a disciplina. Procuram implementar os acordos decididos na conversa. Também dão valor a amizade, mas sabem separar os negócios da amizade, embora a valorizam especialmente.

Sempre que for possível, recomenda-se montar uma equipe de negociação que tenha pessoas de ambos os sexos, a fim de garantir um melhor resultado, reunindo as competências e as vantagens complementares de ambos os gêneros. É necessário diagnosticar qual é o nosso estilo de negociar (segundo o sexo, a cultura, o tipo de empresa, a experiência de vida, dentre outros aspectos), analisar as nossas limitações e potencialidades, assim como aprender a utilizá-las dentro de um processo de negociação.

Barreiras sociopsicológicas à comunicação

Às vezes, esquecemos que a comunicação e a criatividade estão imersas numa complexa rede de fatores sociais, organizacionais, históricos e econômicos, por citar só alguns. Nesta seção, analisamos unicamente aqueles de ordem sociopsicológica.

V. González Castro (1988) define as barreiras sociopsicológicas à comunicação, como aquelas ideias que se têm como incontestáveis, válidas e bem fundamentadas, e que agem como elementos de bloqueio nas novas comunicações. Resulta curioso

apreciar como esta definição tem pontos de contato com algumas das mais conhecidas barreiras sociopsicológicas à criatividade:

1. Assumir atitudes que coadjuvem para esconder informação: isto é prejudicial quando se trabalha em equipe ou dentro de uma organização, coarctando a comunicação e a criatividade, não só daqueles que enxergam essa atitude no indivíduo que a realiza, podendo provocar outras condutas similares em outros membros do grupo, senão que pode ser prejudicial, além do mais, para o sujeito que as assuma porque ele próprio está gerando para si uma atmosfera de desconfiança e tensão que o desconcentra da análise do problema ou assunto em questão.
2. Assunção de estereótipos, preconceitos e prejuízos: esta barreira pode adotar diversas formas de manifestação, sejam já estereótipos em torno a fenômenos, objetos, situações, formas de focar ou analisar os problemas e também a respeito de pessoas. Assumir dogmas ou ideias preconcebidas ao redor de algo é o inimigo número um da criatividade e da comunicação e sobram exemplos de como isso pode dificultar o desenvolvimento destes processos.
3. Adoção de estilos autoritários de comunicação: se os membros do grupo sentem que as normas de trabalho, inter-relações, enfoques, soluções e mensagens são impostos de maneira autoritária, limitam-se os intercâmbios entre eles e também a sua criatividade.
4. Partir do pressuposto de que existe uma só ideia solucionadora: parece não ter importância mas, às vezes, esta ideia subjacente na mente das pessoas que se reúnem para solucionar um problema com um foco de novidade, faz fracassar os melhores esforços para encontrar a solução porque, a partir de tal pressuposto, cortam-se ou limitam-se as mensagens, e pessoas portadoras de outras ideias afastam-se da ideia considerada como a solução.
5. Uso das chamadas frases anticriativas: tais como, “a ideia é boa mas...”, “não temos tempo agora...”, “agora não é o momento...”, “isso já está se analisando...”, “isso não está no seu nível, deixe que outro analise...”, são, entre muitas outras, frases que fazem com quem as recebe diminua o seu entusiasmo e tenha menor motivação para comunicar outra ideia que poderia ser novidade, criativa.
6. Assumir atitude de não cooperar: este é um dos comportamentos mais prejudiciais para a comunicação e a criatividade, considerando-se que se forem percebidas podem levar a graves conflitos ou até a dissolução da equipe que se reuniu com fins criativos.

7. Ambivalência comunicativa: também pode resultar negativo, a fim de desenvolver a criatividade grupal, organizacional e comunitária, enxergar o envio de mensagens ambíguas ou diferentes mediante diversos canais. Um exemplo desta barreira à criatividade poderia ser quando alguém exprime verbalmente que lhe parece ótima a solução contribuída por outro e, não obstante, a sua face e gestos (linguagem extraverbal) estão dizendo o contrário.
8. Ocupacionismo: refere-se a não saber nos comunicar com pessoas de profissões diferentes da nossa, por dominarmos apenas os códigos da nossa atividade e sequer conhecer os rudimentos da profissão de nosso interlocutor.
9. Não permitir tempo suficiente entre mensagens: consiste em deixar um tempo prudencial entre os intercâmbios, intervalo necessário para a imprescindível decodificação e a subsequente reflexão criativa, seja esta mensagem transmitida presencialmente ou pela via digital.

Como deve ser a comunicação que facilite a expressão da criatividade e, que por consequência, potencie o desenvolvimento da cultura?

A resposta a esta questão é complexa e depende muito do contexto específico no qual se encontrem imersos os processos de comunicação. Assim, por exemplo, se estamos numa fábrica, a resposta variará muito se comparamos esta com aquela de um escritório. Também existem diferenças óbvias quando nos comunicamos, cara a cara, com alguém e quando temos contato utilizando a Internet com alguém que fica a milhares de quilômetros, mas, de maneira geral, têm-se algumas orientações gerais que podem ser compartilhadas. A seguir, apresentam-se algumas ideias na forma de respostas não finais para a pergunta feita acima.

1. Deve ser uma comunicação pluralista por excelência, que reconheça e potencie os valores da diversidade, tanto quanto a mensagens e canais como a emissores e receptores (formas de raciocinar e criar, motivações, interesses), que de fato trate de utilizar a maior quantidade possível de canais e suportes.
2. Deve ser uma comunicação volumétrica, em rede holográfica, que se realize em todas as direções e sentidos, tanto num grupo como numa organização, comunidade ou sociedade (horizontal, vertical, transversal, dentre tantas).
3. Deve ser uma comunicação, fundamentalmente, não valorativa na fase geradora (inicial) e crítica na segunda fase, de polimento daquilo que foi elaborado na primeira.

4. Comunicação que se deve concentrar, principalmente, em torno dos objetivos, projeções e tarefas do grupo de pessoas que decidiu se reunir com vistas a solucionar um problema, assunto ou necessidade, fazendo-o com um foco de novidade.
5. Não assumir atitudes agressivas, pelo contrário, adotar uma postura de cooperação e respeito pelo outro.
6. Partir da flexibilidade como princípio. Não se agarrar com força a ideias preconcebidas.
7. Uso de mensagens precisas e concisas.
8. É recomendável a utilização de imagens, metáforas e analogias, quando se esteja reflexionando, em grupo, sobre um problema.
9. Pode resultar positiva a utilização de frases criativas ou estimuladoras da criatividade, tais como: “estamos perto de soluçona-lo...” “estamos ganhando a batalha...”, “estou seguro de que podemos...”, “situações mais difíceis foram solucionadas por nós...” e muitas outras .
10. Conhecer os rudimentos dos códigos das outras profissões das pessoas com as quais se deve interagir.
11. Deve ser uma comunicação que cumpra não só a função informativa mas, além disso, a afetivo-valorizadora (que contribua para o indivíduo valorizar a si próprio e aqueles que o rodeiam) e reguladora (que lhe permite se retroalimentar e manter o controle sobre a sua conduta, assim como mudar esta, se for necessário).
12. É recomendável, também, a utilização do humor como recurso facilitador da dinâmica dos raciocínios grupais ou organizacionais.
13. Sempre que se possa, deve-se usar a comunicação cara a cara.
14. Sugere-se que seja uma comunicação que leve em conta a existência de prováveis barreiras à comunicação, a fim de lhes contornar.

Podemos construir uma Cultura Organizacional Criativa? Como?

A resposta a esta pergunta é afirmativa, especialmente se fazemos referência à possibilidade de produzir ou mudar, em pequena escala, a cultura já existente em direção a valores e comportamentos criativos. Esta escala menor que salientamos é aquela de uma organização ou de uma equipe de pessoas que gerencia um projeto. Estamos nos referindo à cultura organizacional, a qual envolve tanto fatores da chamada “filosofia” da organização (valores, crenças, regras, entre outros aspectos)

quanto o ambiente físico, como a sua fachada, a distribuição de departamentos e áreas, a logomarca, os móveis, a tecnologia, os *hardwares* etc. (BANOV, 2010).

Por isso, além de aplicar um método ou outro de criatividade de forma isolada num grupo, a tarefa deve ser, na verdade, tratar de organizar grupos de criatividade permanente. Isto implica usar ferramentas como a gestão da inovação. Para fazer uma verdadeira gestão da inovação, é necessário promover uma mudança organizacional, o que exige gerar uma nova cultura organizacional (CHIBÁS ORTIZ, 1997), isto é, novos valores, crenças, formas de comunicação, comportamentos, estilos de liderança e até novas rotinas no grupo criativo e na organização, caso for necessário. Fomentar valores associados a motivações intrínsecas como sentir prazer por inovar em si mesmo (GONZÁLEZ, 1990), a procura de resultados de qualidade e a originalidade, dentre outros, são alguns do que se salientam como sendo imprescindíveis neste campo.

A importância de uma cultura organizacional criativa é destacada por vários autores (TORRE, 2006; ROMERO, 2008), mas, quando afirmamos que se deve fomentar uma cultura da criatividade, referimo-nos a que os diferentes componentes da cultura, mencionados por Wagner e Hollenbeck (1999) devem assumir um novo lineamento. De forma operacional, isto se consegue caso se fomentem novas:

1. Cerimônias: Eventos especiais nos quais se celebram os mitos, líderes e símbolos criativos da equipe ou da organização. Exemplo: realizar reuniões anuais para reconhecer publicamente pela sua contribuição criativa mediante a entrega de um diploma ou troféu;
2. Ritos: Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou para atingir determinados propósitos criativos. Exemplo: manter a rotina de realizar, pelo menos, uma reunião mensal de avaliação dos integrantes do grupo criativo;
3. Rituais: Ações repetidas regularmente para reforçar normas, rotinas e valores culturais de caráter criador. Exemplo: manter a rotina de realizar, pelo menos, uma reunião mensal para solução de problemas do grupo criativo, na qual se respeitem todas as normas de trabalho em equipes criativas sugeridas neste trabalho;
4. Histórias: Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos. Exemplo: cultivar e recolher, em boletins informativos e blogs, os relatos sobre situações difíceis e desafios superados com criatividade pelo grupo ou a organização;

5. Mito: Histórias imaginárias que ajudam para explicar atividades ou eventos que, de outro modo, poderiam ser confusos. Exemplo: buscar na mitologia grega, ou em outras, exemplos de inspiração para o grupo criativo. O mito de Prometheus, o gigante, o irmão de Atlas, quem entregou o fogo aos homens, é um daqueles que podem ser usados como metáfora de criatividade;
6. Heróis ou líderes: As pessoas de sucesso que corporificam os valores e a cultura organizacional da criatividade. Exemplo: destacar, independentemente do seu cargo, as pessoas que cotidianamente mais contribuem com a sua criatividade para o grupo, deixando claro que essas pessoas são líderes criativos;
7. Símbolos: Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais. Exemplo: criar bandeiras, prêmio, brasões, logomarcas que identifiquem a ação do grupo criativo e os seus logros. Exemplo: ter um nome próprio para o grupo criativo, ou até uma marca ou brasão, é uma forma de transmitir orgulho, sentido de pertença, para as pessoas que integram o grupo;
8. Linguagem: Conjunto de símbolos ou códigos escritos e verbais que, geralmente, refletem a cultura específica da equipe criativa e da organização. Exemplo: podem-se criar gírias próprias do grupo que identifiquem, de modo resumido, quando se consegue um resultado. Um desses termos pode ser a palavra Eureka, que pode ser usada como uma exclamação de vitória a cada vez que se obtenha um resultado criativo.

Como se pôde apreciar, quando nos referimos à gestão da comunicação e da criatividade, assim como à criação de uma cultura e um clima organizacional criativo, fazemos menção quanto a criar um sistema de trabalho em equipe dentro do projeto, que realmente contribua para perpetuar uma nova forma de trabalho na organização. Da disciplina cotidiana na implementação disto dependerá, em grande medida, a obtenção de resultados inovadores.

O projeto, equipe ou organização que não cultive, hoje em dia, uma cultura organizacional da criatividade, não explora suficientemente o potencial dos seus integrantes, não aproveita totalmente as oportunidades que possui e terá um perfil lento, reativo e não proativo (DIEZ, 2010).

Considerações finais

Assumindo-se o desenvolvimento, tendo-se a cultura como eixo central, onde a participação cidadã e a criatividade individual, grupal, organizacional, comunitária e

social tenham papel preponderante, visualizar-se-á com facilidade a importância da comunicação, em todos os seus níveis, como via para atingir esse objetivo e a necessidade peremptória que é alcançar o bem-estar humano no nível social.

A comunicação pode e deve se converter num importante elemento motivador, estimular a criatividade nas diferentes áreas das atividades vitais dos seres humanos e, por conseguinte, contribuir para a plena realização da função de transformação e de aperfeiçoamento social inerente à cultura. Este último aspecto chega a ter extrema importância na etapa atual na qual se encontra a humanidade; considerando-se que o nível, o grau, a profundidade e a frequência da mudança é tão grande, o ser humano não tem mais alternativa do que desenvolver recursos psicológicos que lhe permitam não só se adaptar às transformações em todos os âmbitos da vida em sociedade senão, além do mais, promovê-la e controlá-la de maneira consciente.

Deve-se, então, formar pessoas criativas, capazes de gerar e administrar projetos criativos e com uma desenvolvida competência intercultural; isso não pode ser atingido se também não nos comunicamos de modo criativo, especialmente com as novas gerações, isto é, se a comunicação não é colocada em função de formar personalidades criadoras, o qual pressupõe a transformação dos sistemas educacionais atuais. Opor-se, de maneira consciente e por diversas vias, a alguns dos processos sociais atuais que nos convertem em seres cada vez mais consumistas, inativos, não criativos e dependentes das informações fornecidas pelos meios de difusão massiva, a robotização e as tecnologias avançadas quando são utilizadas sem um sentido ou compromisso com a mudança social responsável.

Perante isto, deve-se opor uma comunicação criativa que resgate o melhor da cultura e da espiritualidade humanas. Não se trata de jogar fora os computadores e as novas tecnologias, senão de pôr isto em função da criatividade e da preservação dos valores humanos, tais como o respeito pelo diferente, paz, dignidade, biodiversidade, responsabilidade social, crescimento sustentável e identidade cultural das comunidades e dos povos. Neste sentido, uma experiência que pode ser citada é aquela da elaboração (no marco do Projeto Cultura e Criatividade, na linha de Criatividade e Computação deste, a qual é realizada de maneira conjunta com a empresa SOFTCAL) de jogos interativos computadorizados que desenvolvem habilidades de criatividade nas crianças.

Nesta realidade, que foi escolhida para vivermos, voltar à natureza, escutar as suas mensagens e reaprender os seus códigos, retomando-a como fonte de

inspiração poderia ser outra das estratégias a seguir. A Natureza, está permanentemente enviando ideias que a humanidade não costuma ler, escutar ou compreender. Deve-se lembrar que muitas das grandes invenções da atualidade tiveram sua origem na observação muito atenta da natureza e a sua aplicação analógica para a vida humana. Só para mencionar dois dos exemplos mais conhecidos, deve-se citar o caso do avião (que leva em conta, para o seu funcionamento, muitos dos princípios aerodinâmicos do voo das aves) e o do radar (que se baseia no envio de ondas inaudíveis, as quais ao bater com os objetivos informam ao receptor qual forma aqueles têm e a que distância ficam; princípio similar ao que aplicam os morcegos para se orientarem no espaço). Neste sentido, seria positivo falar sobre uma nova Cultura da Natureza, isto é, uma nova forma de intercâmbio com esta, dialogando criativamente com a natureza e os seus componentes, num ponto de vista construtivo, procurando a adequada e necessária harmonia, mais do que dominá-la. Não esqueçamos que em *primeira instância*, o homem é um ser natural e, depois, um ente psicológico e social.

Essas três dimensões da vida em sociedade atual (Cultura, Comunicação e Criatividade) estão inextricavelmente vinculadas de maneira natural. Se pensarmos a criatividade como uma mudança significativa num sentido positivo, como algo novo e original, como consegui-la numa organização ou projeto sem comunicar-se com outras pessoas? Se pensarmos a comunicação criadora, como aquela direcionada para expressar ideias novas e utilizando linguagens e mídias inovadoras diversas, temos que ter como base a cultura, entendida como estilo de vida. Ou seja, a própria cultura é necessária para poder criar e comunicar. Se existem barreiras culturais à comunicação num indivíduo, equipe, organização ou comunidade, elas devem ser diagnosticadas, para serem logo superadas, utilizando diversas ferramentas, como os métodos de criatividade, para assim atingir novos e melhores patamares de desenvolvimento cultural. A cultura é uma energia criativa, uma espécie de rio que as vezes encontra obstáculos que devem ser contornados ou removidos.

O vínculo ou, ainda melhor, o intervínculo acima esboçado, existente entre as categorias cultura, comunicação e criatividade, assim como entre as barreiras à criatividade e as barreiras à comunicação, resulta medular para a correta compreensão da nossa época, e dos desafios e responsabilidades sociais que esta nos apresenta. Entendê-lo e utilizá-lo como instrumento pode contribuir para a conversão em agentes culturais autênticos. Em outras palavras, pode facilitar para

que cheguemos a ser verdadeiros atores da mudança nos níveis individual, grupal, organizacional e social.

Perguntas Finais

Ao modo de provocação, algumas perguntas para refletir:

1. Como as novas linguagens, recursos, dispositivos e metáforas, que proporcionam as novas mídias e tecnologias da comunicação, influenciam a manifestação e o conteúdo dos valores, conflitos, barreiras culturais à comunicação e à criatividade nas organizações e projetos atuais?
2. Como se manifestam as barreiras culturais à comunicação, estudadas neste trabalho, em outros âmbitos e setores da economia?
3. Como inter-relacionar melhor no dia a dia, a cultura, a comunicação e a criatividade no âmbito pessoal?
4. Quais novas barreiras culturais à comunicação se vislumbram nestes novos âmbitos que criamos e recriamos?

Referências Bibliográficas:

- ABDEL-MALEK, ANOUAR: "Cultura y Creación intelectual", en *Cultura y creación intelectual en América Latina*, coordenado por Pablo González Casanova, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
- BACCEGA, Ma. Ap. Comunicação e culturas do consumo. São Paulo, Atlas, 2008.
- BANOV, M. Recrutamento, seleção e competências, Ed: Atlas, São Paulo, 2010.
- BARROS, B. e SPYER PRATES, M.A. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERLO, D. K. O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e Prática, São Paulo: Summus, 1991.
- BHASSIN, K.: "El desarrollo participativo requiere formación participativa", en *Educación de adultos y desarrollo*, no. 63, Alemanha, 1991.
- BOL NOTÍCIAS. Diferenças culturais afetam o crescimento de 70% das empresas brasileiras, 21/04/2014. In: <http://noticias.bol.uol.com.br/economia/2012/04/26/diferencas-culturais-afetam-o-crescimento-de-70-das-empresas-brasileiras.jhtm>
- Acesso: 21/04/2014
- CAMARGO, L. O. de Lima. Hospitalidade. São Paulo: Aleph, 2004.
- CANCLINI, Nestor García. Culturas híbridas. Estratégias para entrar na modernidade, São Paulo: Edusp, 1997.
- CEMBRANOS, F., D. MONTESINOS e M. BUSTELO: *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*, Editorial Popular S. A., Madri, p. 111, 1992.
- CHIBÁS ORTIZ, Felipe. Creatividad+Dinámica de Grupo= Eureka! 2. ed. Habana: Pueblo y Educación, 2012.
- _____. Barreiras à comunicação e criatividade em hotéis brasileiros e cubanos: pesquisa empírica. Em: ALAIC - Revista Latino Americana de

Ciências de la Comunicación - Asociación Latino Americana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC/USP, Ano VII, No. 13, Julho/Dezembro , 2010, p.: 146-157.

_____. Negociação de sucesso na saúde: estratégias e técnicas. São Paulo: **Perfectu**, 2009.

_____. Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo. São Paulo, 2005. Tese [Doutorado] - Curso de Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Arte (ECA), Universidade de São Paulo

_____. Creatividad multiplicada por cultura = Eureka!, La Habana: Pueblo y Educación, 1997.

_____. “Crear individualmente y en grupos: reto del siglo XXI”, en *La creatividad y sus implicaciones* de J. Betancourt, F. Chibás, O. Trujillo y L. Sainz, Editorial Academia, La Habana, pp. 7-11, 1994 a).

_____. “Creatividad y Salud”, en *Consultorio del amor, educación sexual, creatividad y promoción de salud* de F. Chibás, A. Díaz-Páez, R. Pérez y F. Hernández, Editorial Academia, La Habana, p. 70, 1994b).

DIEZ, Alfonso. La gestión del conocimiento y los procesos de innovación. Em: Encuentros multidisciplinares, Septiembre-Diciembre, No. 36, V. XII, Madri, 2010, p.: 56-64.

FERRARI, Maria Aparecida. A influencia dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas. Estudo comparativo entre organizações de Brasil e do Chile. Tese [Doutorado]. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2000.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FLORES DE GORTARI, Sergio e OROZCO GUTIERREZ, Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral, 2a. ed. México: Trillas, 1993.

GONZÁLEZ CASTRO, V.: *Profesión: comunicador*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 1988, pp. 1-120.

GORDON, Willian. J. “Sinéctica: historia, evolución y métodos”. Em: *Creatividad*, Adip Sabag (org.), México, Universidad del Valle de México, 1989.

GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas, Rio de Janeiro: Afiliada, 1989.

GONZÁLEZ MANET, E.: *Cultura y Comunicación*, Editorial Letras Cubanas, La Habana, 1984.

GRACIARENA, J.: “Creación intelectual, estilos alternativos de desarrollo y futuro de la civilización industrial”, en *Cultura y creación intelectual en América Latina*, coordinado por Pablo González Casanova, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 9-10, 1990.

HWANG, G., WU, P. & CHEN, C. An On line Game Approach for Improving Students’ Learning Performance in Web-based Problem-solving Activities. *Computers & Education*, 59, (pp. 1246-1256), 2012. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2012.05.009>)

HOFSTEDE, Geert. Cultura e Organizações. Lisboa: Silabo, 1997.

LEITE, Dante Moreira. O caráter nacional brasileiro. São Paulo: Ática, 1992.

LUC, Virginie. Never take no for an answer. São Paulo: Albin Michel Editions, 1999.

MARTINELLI, Dante P.; MACHADO, Juliano R. VENTURA, Carla Ap. Negociação Internacional. São Paulo: Atlas, 2004.

MORIN, Edgard. Introdução ao Pensamento Complexo. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

NEMATİ, Edalat, **Cultural management** and government role. Em: Management Science Letters, Vol.2(5), p.1717, 2012.

REYES DEL CAMPILLO, Juan. Partidos, elecciones y cultura política en México: los espacios de la democracia en la sociedad mexicana contemporánea. Dissertação [Mestrado]. México: Universidad Autónoma del Estado de México, 1994.

ROGERS, Carl Ranson. Towards a Theory of Creativity. Em: Creativity and its Cultivation, New York: Harper and Row, 1959, pp: 69-83.

ROMERO RODRÍGUEZ, Julio. Creatividad en el arte: Descentramientos, ampliaciones, conexiones, complejidad. Em: Encuentros Multidisciplinares, nº 28, vol. X, Enero – Abril 2008.

SEMPRINI, Andrea. Multiculturalismo. São Paulo: Edusc, 1999.

SILVA, Dilma de Mello. Transculturação e internacionalização da cultura brasileira. Em: SILVA, Dilma de Mello (Org.). Brasil: sua gente e sua cultura. São Paulo: ECA-USP, 1999, pp. 123-143.

TORRE, Saturnino de la. Un modelo polivalente para evaluar la creatividad. Em: TORRE Saturnino de la e VIOLANT Verónica (Org. e Diret). *Comprender y evaluar la creatividad: como investigar y evaluar la creatividad*. Vol. 2, Barcelona. Espanha: Ediciones Aljibe, 2006.

WAGNER, John e HOLLENBECK, John. *Comportamento organizacional*, Editora Saraiva, São Paulo, 1999.

Capítulo 2

A MUDANÇA INOVADORA NAS ORGANIZAÇÕES SOCIOCULTURAIS: NECESSIDADE E OPORTUNIDADE

“Não se tem nada permanente, exceto a mudança .”
Heráclito

“Nada se tem mais difícil do que uma empresa,
mais perigoso na sua realização, nem
mais inseguro do seu sucesso do que a introdução
de uma nova ordem de coisas.”
Maquiavel

Introdução

A mudança é uma dimensão irrecusável da realidade. É evidente que a mudança, como processo social atual, é um fenômeno relevante na vida do homem contemporâneo. Têm mudado os regimes políticos, as personalidades consideradas como heróis, as diversas instituições sociais, os entornos sociopolíticos, os matrimônios, as concepções do processo ensino-aprendizado, as organizações laborais; as informações viajam com uma velocidade pasmosa; os alunos e participantes em projetos são, a cada dia, mais exigentes e, muitas vezes, sentem-se distantes dos professores e coordenadores e procura-se, cada vez mais, ter um diferencial. A mudança tem passado a ser, portanto, não só um processo restringido a uma etapa do desenvolvimento, senão que se converteu numa regularidade, constantemente presente na vida humana atual. Mas não se trata de qualquer mudança, se não de algo planejado, controlado para conseguir os resultados almejados. Este tipo de mudança envolve dimensões cognitivas ou intelectuais, afetivas, culturais e criativas, e isto pode e deve ser gerenciado.

A mudança organizacional pode significar para a organização ou projeto a alteração da sua posição na sociedade; mudança da sua função social; mudança da sua direção estratégica; realinhamento dos principais produtos que oferece; reavaliação das suas práticas em diferentes níveis; implementação de novas tecnologias; desenvolvimento de inovação técnica ou social própria; troca do público-alvo, fornecedores e parceiros; novas funções para os seus integrantes ou admissão de novos integrantes etc.

As organizações socioculturais e os projetos culturais comunitários não ficam alheios a este processo. Como consequência da massificação da cultura e da arte, assim como pelo aumento da comercialização dos produtos artísticos e culturais, as

organizações socioculturais têm sofrido transformações inusitadas se comparadas com outras épocas.

O mundo Web tem trazido algumas vantagens para os processos de mudança para os projetos e organizações socioculturais, dado que colocam a seu dispor novas formas de comunicar-se e gerir, muitas vezes de considerável baixo custo. Além das redes sociais e blogs que são ferramentas totalmente gratuitas, existem outros veículos como os sites, os OJS (Open Journal System) e os REA (Recursos de Aprendizagem Abertos) e plataformas *e-learning* como a Moodle e Blackboard, que facilitam a divulgação, expansão e virtualização dos projetos e organizações socioculturais. Estes recursos bastante acessíveis e práticos têm facilitado esse processo de mudança organizacional para este tipo de organizações. Programas de CRM e ERP, assim como o MS Project da Microsoft para a gestão de projetos, entre outros, facilitam muito o trabalho de gestão. Nesse contexto, a gestão da comunicação em função do processo de mudança cobra grande importância. É necessário não permitir que se percam os verdadeiros objetivos organizacionais e finalidades de seus projetos, assim como manter informados, atualizados e engajados os diversos atores e públicos da organização durante o processo de mudança.

Em alguns países hispano-americanos, como Espanha, Cuba, México e Venezuela, entre outros, a conceição da animação sociocultural tem resultado num desenvolvimento qualitativo do trabalho das organizações e dos projetos socioculturais. Vê-se também uma séria participação das entidades governamentais neste processo, no caso cubano e venezuelano, o que contribui para dar uma característica diferenciada aos projetos assim surgidos. Mesmo que considerando isto, as ferramentas e conceito, que oferecem a gestão cultural, a gestão da comunicação e a criatividade não são ainda aproveitadas ao máximo a fim de potencializar a mudança na direção almejada. Daí que o objetivo principal deste Capítulo é apresentar uma primeira aproximação quanto às ideias e às conceições referentes à mudança, assim como a algumas das ferramentas que facilitam esta e as suas possíveis aplicações práticas. Tratamos, deste modo, de fornecer um instrumental que favoreça a gestão da comunicação nos processos de mudança que realizam as organizações e projetos socioculturais nas condições atuais.

As complexas organizações atuais

Na atualidade, uma organização é um universo complexo de conhecimentos, comunicação e competências, recursos, tecnologia e infraestrutura direcionada para alcançar objetivos estratégicos de alto desempenho (BATEMAN e SELL SCOTT, 2006).

De acordo com Nassar (2009), as organizações são um sistema social e histórico que se comunica e se comunica de forma endógena e exógena e têm como característica comum o enfrentamento do desafio das mudanças, que buscam a melhor adequação às transformações mercadológicas, econômicas, sociais, históricas, ambientais, culturais e comportamentais.

Uma organização que tencione implementar projetos inovadores culturais responsáveis deve realizar mudanças na sua estrutura e funcionamento; para tanto deve ter instrumentos e objetivos claros que lhe permitam realiza-lo sem maiores contratempos.

Na sua base conceitual-operacional, a organização deverá ter elementos de gestão estratégica e de gestão de projetos que lhe permitam diagnosticar primeiro e, cotidianamente, lidar depois, de maneira dinâmica e precisa, com o passado, o presente e o futuro da organização, sua missão, valores, diferenciais, clima organizacional, tipos de liderança, manter o diálogo com os seus diversos públicos, dentre outros fatores, assim como com os projetos culturais que empreender. Isto é, trata-se de implementar a mudança de maneira planejada, tendo como norte para esta mudança a criatividade e a comunicação. Tudo isso considerando um complexo e mutante contexto que deixou de ser só real, físico, geográfico e, atualmente, também é virtual, conceitual, imaterial. Esse complexo nó de relações interconectadas pode ser representado na Figura No.8.

Interdisciplinariedade

Figura No. 8 - Principais fatores da mudança organizacional criativa em organizações educativo-culturais.

Muitas vezes, os professores e gestores de processos educativo-culturais não têm um espaço para compartilhar, entre eles, as suas experiências dentro do seu quefazer (ALTERATOR; DEED, 2013). Resulta também evidente que se faz necessária uma nova preparação dos professores e gestores culturais para que estes possam estar aptos para conduzir o processo docente educativo-cultural, com objetivos criativos, nas atuais circunstâncias nas quais alguns alunos e participantes de projetos submergem-se, literalmente, na Internet, obtendo informações por esta e outras vias informais (jogos eletrônicos) com as quais podem contestar a maneira e aquilo que se ensina em sala de aula (CALMA, 2013). A solução e o acompanhamento destes novos problemas e desafios organizacionais, envolvidos na mudança organizacional atual em organizações educativo-culturais, requer uma abordagem inter ou transdisciplinar.

A virtualização das organizações socioculturais

Deve-se acrescentar a isto as novas questões que envolve a utilização das novas tecnologias para a educação a distância (MANSUR, 2011) e a gestão virtual nos casos em que se decida virtualizar a organização, começando-se, dessa forma, a ter uma forte presença na Internet, a utilizar os serviços dos membros e beneficiários do projeto cultural e a treiná-los usando o ensino a distância (EAD), por exemplo.

Uma organização que pretenda implementar projetos inovadores utilizando os recursos digitais deve realizar mudanças em sua estrutura e funcionamento, para o que deverá ter instrumentos e objetivos claros que permitam realizar este processo sem maiores contratempos. Não se trata apenas de ter um site bonito, esteticamente falando, sem alterar seus processos internos e manter uma rotina semelhante ao que mantinha quando apenas atuava no mundo físico.

Na base conceitual-operacional dessa mudança deverá haver elementos de gestão estratégica e gestão de projetos que permitam diagnosticar primeiro e lidar cotidianamente depois, de maneira dinâmica e precisa com o passado, presente e futuro da organização, e também, sua missão, valores, diferencial, clima organizacional, tipos de liderança, mantendo o diálogo com os seus diversos públicos, entre outros fatores, (CHIBÁS ORTIZ; BORROTO; SANTOS, 2014).

Isto é, se trata de implementar a mudança de maneira planejada, tendo como bússolas para esta mudança na cultura organizacional a criatividade e a comunicação. Tudo isso, levando em consideração um complexo e mutável contexto que deixou de ser só real, físico, geográfico e agora também é virtual, conceitual, imaterial.

Agrega-se a isto as novas questões que envolvem especificamente a utilização de novas tecnologias para a educação à distância (MANSUR, 2011) da equipe de trabalho interna, no caso que se decida virtualizar totalmente toda a organização e não apenas uma operação, procedimento ou projeto, como pode ser adotar as vendas *on line* dos serviços e produtos do projeto. Hoje empresas de grande porte, como a HP, estão se virtualizando, diminuindo o número de prédios físicos que ocupavam e enviando grande parte de seus funcionários a trabalhar em casa no melhor estilo *home office*. De qualquer forma, isto pressupõe um processo educativo da equipe, mesmo que utilizando as novas tecnologias da comunicação (NTCIs) dado que as pessoas terão que se acostumar a esses novos hábitos, forma de liderar e serem liderados, maneira de estabelecer as metas e se comunicar entre si e com os clientes e fornecedores, fazer as reuniões entre tantos outros detalhes.

A mudança organizacional atual, rumo a virtualização, pressupõe modificar:

- A Estrutura (Identidade, missão, visão, organograma, infraestrutura)
- Os Processos (produção, distribuição, comercial, políticas, comunicação, fluxograma, atendimento ao cliente)
- A Tecnologia
- As Pessoas (líderes, indivíduos, equipes, cultura organizacional, relacionamento com seus públicos)

Cada vez mais ouvimos falar de empresas ou organizações virtuais, que têm uma estrutura organizacional constituída por uma rede de empresas independentes e heterogêneas, que se encontram em um ecossistema digital ou mercado eletrônico, que é um ambiente geralmente dinâmico. As formas de gerenciamento destas organizações podem ser totalmente virtuais, ou seja, gerenciando à distância seus colaboradores, ou ainda *blended* ou semivirtual onde existe uma mistura de modelo clássico de gerenciamento e o de gerenciamento à distância, podendo ser este realizado apenas com uma porcentagem dos colaboradores, ou ainda um único setor dentro da organização e os participantes do projeto (TOLEDO; LOURES, 2006).

Duas abordagens das organizações virtuais

A primeira definição se refere a uma organização virtual como uma entidade que faz mais uso das tecnologias de informação e da comunicação do que da presença física ao interagir e conduzir os seus processos administrativos e de ensino (STRAUSAK, 1998).

A segunda abordagem define uma organização virtual como uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação, procurando assim obter vantagens competitivas e um processo de ensino-aprendizagem dinâmico, atualizado e eficiente em curta duração. A organização virtual se comporta como uma única entidade, através da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas, escolas, universidades, comunidades ou especialistas (STRAUSAK, 1998). O elemento de destaque das mesmas é o trabalho a partir de comunidades virtuais, não focando apenas o indivíduo ou um grupo pequeno de pessoas ou clientes, senão redes de pessoas interconectadas por um mesmo ou semelhante objetivo através das NTCIs. Esse é o modelo que predomina atualmente entre as *startups*.

Nesse segundo contexto ou modelo de organização virtual, torna-se mais necessária ainda a comunicação integrada, nas suas modalidades Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa (KUNSCH, 2003), dado que a projeção de uma identidade corporativa e reputação da organização ou projeto por ela empreendido, coerentes com sua missão, valores e estratégia para os diversos públicos da mesma (interno, externo e misto) e junto com isso manter uma adequada e eficiente política de resultados comerciais e financeiros, tornam-se um desafio ainda maior, dado que é preciso integrar ações de comunicação no mundo físico e virtual com um ecossistema de comunicação e mercadológico cada vez mais complexo, de públicos e parceiros diversos. A implementação da Comunicação integrada nas organizações, projetos e equipes virtuais tem se tornado uma atividade extremamente especializada.

Por sua vez, Venkatraman e Henderson (1998) definem três estágios das organizações virtuais, sendo que no último estágio de desenvolvimento elas caracterizam-se por centrar-se em formar comunidades e não ter apenas contatos esporádicos com seus consumidores ou participantes no processo de comunicação; montam coalizões de recursos, seu local alvo está na “interorganização” e não mais a organização, isto é, os vínculos e rede de comunicação; e focam a sustentabilidade da inovação. Este terceiro estágio é sem dúvida o que se pretende alcançar para os projetos sociais.

Um tipo específico de organizações virtuais são as startups. Este termo começou, entre 1996-2001, a ser usado nos Estados Unidos (EUA). E significava um grupo de pessoas trabalhando utilizando as ferramentas digitais com uma ideia nova que, aparentemente, poderia fazer dinheiro, principalmente associados à tecnologia. Empresas recém-criadas que estão em fase de desenvolvimento, que contam com projetos inovadores. Google, Apple, Facebook, Yahoo, Microsoft foram startups. Mas na atualidade existem, além das chamadas startups mais nesse formato tradicional, as startups de caráter social, que pretendem montar um negócio que dê lucro para a população ou uma comunidade específica.

Também existem os projetos socioculturais que tem adotado este formato. No Brasil podemos citar como exemplo a NCA-Novo Complexo do Alemão, sediada no Rio de Janeiro que criou um portal para oferecer trabalho, orientação profissional e capacitação aos membros dessa comunidade carente (NCA, 2015). Também o projeto que utiliza a plataforma Juntos.com.vc, que orienta e facilita a procura de *crowdfunding* ou patrocínios e fundos para projetos sociais (JUNTOS.COM.VC,

2015). Estes projetos comunitários que trabalham utilizando as ferramentas Web tem uma identidade visual diferenciada, com foco na imagem institucional e não mercadológica, assim como tem um especial cuidado na comunicação interna, isto é com as pessoas que consideram seu público-alvo ou comunidade. Eles desenvolveram também uma criatividade específica, voltada para o social.

Outras características mais operacionais das organizações virtuais são

- Descentralização de um local físico de trabalho. Não possui infraestrutura física tradicional. Não possui custos fixos como água, luz e aluguel.
- A maioria das atividades, processos administrativos, produtivos, de distribuição, comerciais e de atendimento ao cliente e fornecedores acontecem de forma digitalizada.
- Aproveitamento das oportunidades que surgem de repente no mercado como estratégia.
- Menores níveis hierárquicos entre seus membros e verticalização das decisões. O organograma de cargos e salários desaparece ou passa a ocupar um segundo plano.
- Possui um sistema de trabalho em rede de todas as áreas e funcionários.
- Menor número de regras a serem seguidas pelos funcionários
- Permite monitorar o mercado e concorrentes de forma mais ampla, realista e rápida.
- Muitas destas organizações exploram o trabalho *home office*.
- Foco no resultado e não no controle físico das pessoas (horários rígidos para cumprir, com controle mecânico, por exemplo).
- Maior e melhor mensuração de resultados junto aos clientes e da equipe.
- Obtenção mais veloz das informações, e como contrapartida maior velocidade de resposta.
- Propiciam maior participação dos clientes, através do incentivo a que manifestem suas opiniões e comentários.
- Facilitam o acesso de grande quantidade de usuários com relativamente poucos funcionários.
- Utilizam a tecnologia para desenvolver suas rotinas, como agenda eletrônica para lembrar de seus compromissos cotidianos.

- Adaptam-se à demanda, sem que necessariamente precisem ter uma equipe muito grande. Contratam de acordo a demanda.
- Relativamente fácil expansão das equipes quando precisam, dado que não dependem de um espaço físico e podem contratar pessoas do mundo inteiro e não apenas do país ou região onde atuam.
- Sinergia praticamente ilimitada.
- Desenvolvem novas plataformas, softwares e aplicativos específicos para seu público-alvo.
- Facilitam a intercriatividade, a cocriação, coparticipação e a copropriedade.
- Não possui despesas adicionais como mobília, equipamentos, manutenção, limpeza, dentre outros.
- Podem rapidamente aproveitar as oportunidades, devido a maior facilidade de configuração.
- Administrar o nível de acesso que os usuários podem ter.
- Não possui limitações de horário de acesso para os usuários.
- Permite a realização de pesquisas rápidas e objetivas sobre a opinião dos clientes.

Adotamos a classificação realizada por Luck (2009), a respeito das formas existentes de gestão numa organização de caráter sociocultural ou educacional-criativa, a saber: Gestão administrativa; Gestão financeira; Gestão da infraestrutura; Gestão de relações com a comunidade; Gestão de pessoas; Gestão de resultados (Produção e Serviços); Gestão de marketing.

Para cada um destes tipos de gestão educacional, opinamos que se deve ter, pelo menos, um projeto moldado e administrado segundo os preceitos da ferramenta de administração conhecida pelo nome de Gestão de Projetos. Dependendo do porte da organização e da abrangência dos seus objetivos, também é possível elaborar somente um programa ou projeto geral que contenha todos os tipos de gestão acima mencionados. Todos estes projetos devem integrar o planejamento estratégico e a estratégia geral da organização.

A Mudança Organizacional como disciplina

O foco principal da mudança está em modificar a natureza e a qualidade das relações de trabalho. Sua ênfase está em mudar a cultura organizacional de maneira

planejada. O Desenvolvimento Organizacional (disciplina que se ocupa de implementar a mudança planejada numa organização) pode ser definido, então, como um esforço planejado no longo prazo para melhorar os processos de solução de problemas (criatividade) e de renovação organizacional (inovação), por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico, com ênfase especial no trabalho em equipes permanentes (como o Grupo de Geradores ou os Grupos T que se abordam no seguinte Capítulo) ou temporários (equipes de gestão de projetos). Prioriza-se, neste contexto, o método de trabalho de pesquisa-ação para poder dar uma resposta rápida às necessidades da organização.

O Desenvolvimento Organizacional é uma resposta para as rápidas mudanças que acontecem na sociedade atual. Também é um esforço educacional complexo que envolve toda a organização, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos, estratégias de trabalho e a própria estrutura da organização e, como consequência, os projetos e os programas que se desenvolvem naquela. Foca a organização ou o projeto, quando é utilizado, neste último sentido, como um projeto a longo prazo, como um todo, tratando de buscar as interações das suas partes com o todo ou outros projetos adjacentes. Entende-se a organização como um sistema (CHIAVENATO, 2004).

Na atualidade, procura-se ter pessoas, organizações e projetos mais sensíveis, que tenham a capacidade de se adaptarem mudando, quando for necessário, perante as mudanças dos seus integrantes, beneficiados e públicos, ambiente externo, formas de pensar das novas gerações, tecnologias e evoluções internacionais.

Na abordagem do Desenvolvimento ou Mudança Organizacional aprende-se com a própria experiência da organização ou projeto e neste processo desempenham uma função essencial a implementação e o desenvolvimento das equipes. Assim chegam a ter especial interesse as discussões em grupo, o uso das técnicas de criatividade, identificar as específicas barreiras culturais à comunicação que enfrenta cada equipe e seus integrantes para atingir progresso nos projetos e programas, melhorar as formas de participação das pessoas nas decisões tomadas e ações empreendidas etc. Em todo este processo interativo de mudança planejada, mas não rígida, a comunicação tem um significado especial.

Segundo Chiavenato (2004), o Desenvolvimento Organizacional tem como objetivo essencial criar um senso de identidade entre as pessoas da organização ou projeto, criando comprometimento e não somente motivação, assim como desenvolver o

espírito de equipe e aperfeiçoar a visão do ambiente externo. Para isto, usa diversos métodos e técnicas. Um dos mais utilizados até a atualidade são os Grupos T. Como parte da nossa proposta, recomendamos utilizar os Grupos de Geradores (GG), o qual é apresentado num Capítulo posterior.

Condições necessárias para a mudança organizacional dirigida

Segundo Chiavenato (2004), a fim de levar para a frente, com sucesso, um processo de mudança é necessário:

1. Conhecer as razões da mudança

Isto é, estar a par dos reais motivos que estão dentro da própria organização ou projeto a respeito da mudança, assim como o ambiente ou contexto onde estão inseridos, o que pode ser a verdadeira razão da mudança. Na dependência destes motivos, será a natureza e a intensidade da mudança, assim como a versatilidade e a seriedade da organização para assumi-la.

2. Gerenciar o processo da mudança

Projetar um futuro melhor pode criar tensões e resistências. Por isso, a mudança deve ser administrada. O processo de mudança necessita ser gerenciado, o qual implica organizar uma equipe responsável pelo projeto ou programa de mudança, envolver a todos os membros da organização ou projeto, preparar os coordenadores, líderes e instrutores, verificar os recursos disponíveis (financeiros, humanos, materiais, tecnológicos), estabelecer um bom plano de comunicação no seu ambiente interno e externo, assumir riscos e administrar conflitos. Abrange utilizar a gestão de projetos como ferramenta para administrar o projeto. Isto requer o uso de adequados instrumentos de gestão (SCATENA, 2010).

3. Realizar um diagnóstico organizacional antes de empreender o processo

Neste ponto, deve-se conhecer aquilo que realmente se quer mudar. O diagnóstico passa normalmente por quatro etapas básicas, que são mapeamento da situação atual; identificação dos problemas e das suas respectivas causas; análise das informações obtidas e montagem do projeto da situação almejada (ROBBINS, 2011). Abrange a

utilização da Gestão de Projetos. A este respeito, podem ser usadas ferramentas tais como a Matriz FOFA (análise das forças, oportunidades, vulnerabilidades e ameaças da organização ou do projeto).

4. Definir a direção da mudança

Conhecida a situação atual e reconhecida a necessidade da mudança, a equipe gestora que coordena a mudança precisa definir onde esta deve ocorrer, em quais níveis, com qual profundidade. A mudança acontece, geralmente em quatro dimensões (ROBBINS, 2011):

- uma tarefa individual;
- estrutura orgânica da organização, projeto ou programa;
- missão, visão, planejamento estratégico da organização, projeto ou programa;
- cultura organizacional.

5. Estabelecer um plano estratégico da mudança

As estratégias devem considerar a redução dos riscos e incertezas para implementar o processo de mudança e podem estar direcionadas para modificar um processo determinado, um produto oferecido pela organização ou projeto, ou aplicar-se para os objetivos gerais da organização. Abrange utilizar a gestão de projetos como ferramenta para administrar o projeto.

6. Monitorar e avaliar constantemente o processo de mudança

É o acompanhamento permanente das ações realizadas dentro do processo de mudança dirigida na organização, com vistas a corrigir qualquer desvio do planejado ou a modificar aquilo que for necessário no plano inicial, visando obter a mudança almejada.

Gestão de projetos

No setor cultural, a Gestão de Projetos é uma ferramenta relativamente nova e complementar da Gestão Estratégica que, a cada vez, está sendo mais utilizada também em espaços educativos e culturais. Permite visualizar e transformar em metas e resultados a missão, as estratégias e os objetivos da organização na forma de

projetos específicos. Caracteriza-se por usar métodos de reestruturação e adaptação específicas, com a finalidade de controlar melhor o uso dos recursos existentes (FARIAS, 2010).

O projeto é, outrossim, um documento estratégico de planejamento de produto, já que registra as decisões mais concretas do planejamento estratégico. Como seu nome indica, o projeto olha para a frente, dando sempre a ideia da mudança, do movimento. Uma organização, com o seu planejamento estratégico, pode ter múltiplos projetos. Assim, por exemplo, uma instituição cultural-educacional pode ter um projeto já implementado de ações culturais presenciais como dança, música e oferecimento de cursos presenciais para desenvolver habilidades de dança e eventos de bailes entre os seus integrantes, e ter outro projeto virtual, de e-learning, de ensino a distância da história da dança e da música, em paralelo com o primeiro.

Segundo o *Project Management Institute-PMI*, a Gestão de Projetos abrange nove áreas de conhecimento, as quais são: Gestão da Integração, Gestão do Alcance, Gestão do Tempo, Gestão dos Custos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão das Comunicações, Gestão dos Riscos e Gestão de Compras (2008). Cada uma destas áreas dá lugar a uma direção ou ângulo de gerenciamento. Deste modo, tem-se um panorama muito mais completo e conforme à realidade a respeito da situação, permitindo a implementação na prática das ideias e inovações, concebidas pela equipe de gestão de projetos culturais mas, embora esta poderia ser uma ferramenta importante no setor, ainda não se conhece nem se aplica suficientemente.

A mudança organizacional deve ser assumida como um projeto da organização, com os seus responsáveis, etapas e tarefas predefinidas, e o seu organograma.

Na função do Gestor de Projeto, o profissional envolvido não só deve ter alguma habilidade técnica na atividade que se propõe liderar, senão que o papel abrange competências tais como saber planejar as atividades educativo-culturais, servir como agente de mudança e inovação, procurar patrocínio para o projeto, fazer a gestão dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos, saber lidar com diversas pessoas e conflitos, negociar num sentido amplo, ter flexibilidade, incentivar, inspirar pessoas, comunicar-se bem, dentre outras.

Gestão criativa: novo paradigma da administração aplicável nas organizações e projetos socioculturais

As organizações que, atualmente, organizam e dirigem projetos, tanto as públicas como as privadas, as formais e as não formais (de trabalho, institucionais, sindicais etc.) e as informais (grupo de amigos, eventos etc.), assim como aquelas que estão presentes em ambientes virtuais (Internet) e presenciais ou reais, hoje em dia, adotam as mais diversas estruturas, organogramas e maneiras de administrar os seus processos (ARASHIRO, 2008).

Dentre toda esta diversidade, em todos estes campos, podem-se distinguir basicamente dois polos ou modelos de gestão: a tradicional e a criativa. A seguir, fazemos uma breve comparação destes paradigmas, segundo vários indicadores predefinidos e que, de acordo com as opiniões de vários autores, permitem-nos definir um perfil de ambos os tipos de gestão.

Um primeiro ponto de comparação são os valores predominantes. Na gestão tradicional, os valores prevalentes são aqueles mais conservadores, tais como: tradição, hierarquia, regras e falta de autonomia (MARTINS, 2011). Estas qualidades tendem a estimular a dependência e a obediência, não a criatividade. No modelo de gestão criativa, os valores que predominam são: centrar-se na inovação, na mudança e nos resultados. Estes traços culturais visam estimular a autonomia e a criatividade.

Outro elemento que serve para comparar os modelos de gestão é a visão de gestão. No modelo de gestão tradicional, predomina uma visão de gestão no curto prazo e não sistêmica, que não favorece a sobrevivência da organização e focaliza os fatores operacionais e urgentes (MONTENEGRO, 2010). No modelo de gestão criativa predomina uma visão do meio prazo e a gestão de longo prazo, planeja-se o futuro da organização educacional para estes períodos, pensando-se um pouco além do imediato. A gestão participativa não é aplicada.

A gestão do conhecimento não se aplica seriamente no modelo de gestão tradicional, considerando-se que não se aproveita, de maneira sistemática, a experiência, os dados e as informações geradas pela própria organização a fim de planejar o seu crescimento e fazer a gestão. O modelo de gestão educacional criativa, sim, aplica a gestão do conhecimento consciente e faz isto todos os dias, e até utiliza, caso for possível, programas e *software* que facilitam este tipo de gerenciamento.

No modelo de gestão tradicional não se estimulam alianças, patrocínios, ou outros. O foco da organização é mais dentro de si própria e, especificamente, sobre a gestão de produtos ou serviços a serem oferecidos, não se atendendo esse aspecto.

Hoje em dia, existem evidências empíricas de que as associações e alianças podem contribuir para o bom funcionamento das instituições educacionais (LUCK, 2000). Em contraste, o modelo de gestão educacional, também focaliza as relações com o entorno externo e não só o ambiente interno da organização, explorando os relacionamentos com os vizinhos, as ONGs e as instituições políticas, e outros.

Na gestão tradicional predomina uma visão disciplinar, ao invés de um olhar de verdadeira integração de diversas disciplinas, temas dentro do projeto. Contrariamente a isto, no gerenciamento da visão criativa, o processo é multidisciplinar ou focado interativamente e interconectando as disciplinas de ensino prático e o conhecimento (SUERTE, 2000; ABRUCIO, 2010).

A tendência na gestão tradicional é aquela de ter uma estrutura organizacional menos flexível, com múltiplos níveis hierárquicos, na qual o Diretor da organização ou projeto é quem realmente decide (PEREIRA, 2011). Já na gestão criativa, a estrutura organizacional é mais flexível, com menos níveis hierárquicos e tem-se corpos de direção colegiados que são realmente respeitados.

A postura gerencial na gestão tradicional é mais reativa: espera-se que os eventos e coisas ocorram. Nela, não se tem uma postura para se adiantar perante as possibilidades futuras, assim como o estilo de liderança é mais centralizador e autoritário, centrado na figura do Diretor ou máximo líder da organização ou projeto. Na gestão criativa, a postura gerencial é proativa, tratando de se antecipar aos acontecimentos e procurando assim dirigir seu desempenho com um estilo de liderança mais empreendedor, mais democrático, e menos burocrático e centralizador. Assim, também o clima organizacional que existe é mais positivo, com entusiasmo e apoio entre os membros da equipe.

A comunicação integrada é um outro ponto de diferenciação entre estes modelos. Não se aplica na gestão tradicional, enquanto que, na gestão criativa, se põe em prática para a integração dos diferentes veículos de comunicação utilizados pela organização ou projeto, chegando a todas as partes interessadas da organização, segundo os objetivos estratégicos previamente definidos (CHIBÁS ORTIZ, 2000). Como resultado, são menores as barreiras à comunicação que se enfrentam com os

diversos públicos da organização, considerando-se que faz dos participantes do projeto os seus “cúmplices”. Na gestão tradicional, isto não acontece.

Um elemento que deve ser sempre objeto de preocupação em qualquer organização ou projeto educacional, é a sua sustentabilidade ou sostenibilidade, isto é, a sua manutenção e crescimento financeiro, cultural e social. Ainda assim, nas organizações e projetos que adotam o modelo de gestão tradicional, não se tem tal preocupação. Espera-se que tudo voltará a acontecer como por arte de mágica, sem se repetir da parte dos seus membros as ações específicas que deram certo para cada um desses aspectos ou determinado pelo congelamento de salários como se isto dependesse das ações dos seus membros. Nas organizações onde é adotada a gestão criativa, existe plena consciência de que do desempenho dos administradores e outros indivíduos envolvidos depende a sobrevivência da organização e dos seus projetos e, para isto, planeja-se seriamente quanto à sustentabilidade da organização e dos seus projetos.

Por sua vez, como resultado desta atitude geral dos executivos e da organização, em geral, os resultados obtidos na gestão tradicional são caracterizados por serem menos inovadores (ABRUCIO, 2008), enquanto na gestão criativa, geralmente, os resultados caracterizam-se por serem mais criativos. Assim, por exemplo, nas organizações que adotam este último modelo de gestão, é comum ver seus integrantes ganharem prêmios com os seus trabalhos, monografias ou projetos de pesquisas; mestres ou artistas que tiveram algumas distinções pelos seus trabalhos, ou ideias ou projetos que surgiram da organização e que estão sendo postos em prática pelas empresas associadas, órgãos governamentais e outras entidades.

Os indicadores que utilizamos para comparar ambos os modelos de gestão são mostrados a seguir no Quadro No. 4:

INDICADOR	MODELOS DE GESTÃO	
	Tradicional	Criativa
Valores predominantes	Tradição, hierarquia	Inovação, mudança, resultados
Estimula	Dependência	Autonomia e criatividade
Visão da gestão	Curto prazo	Médio e longo prazos
Gestão Participativa	Não utiliza	Utiliza
Gestão do Conhecimento	Não faz	Faz
Associações, alianças, patrocínios	Não explora	Explora
Visão do processo de produção	Parcial (interno vs. externo/ gestores vs. integrantes do projeto)	Integral (interno e externo/ gestores como professores)
Visão transdisciplinar	Não utiliza	Utiliza
Estrutura organizacional	Menos flexível e com mais níveis hierárquicos	Mais flexível e com menos níveis hierárquicos
Postura gerencial	Reativa	Proativa
Estilo de liderança	Autoritário e centralizador	Democrático e descentralizador
Clima Organizacional/ Gestão das simpatias	Negativo	Positivo
Comunicação integrada	Tem	Não tem
Barreiras à comunicação	Muitas	Poucas
Gestão de projetos	Não utiliza ou utiliza pouco	Utiliza eficientemente
Sustentabilidade	Não tem de forma planejada	Tem de forma planejada
Novas tecnologias e redes sociais	Utiliza pouco	Utiliza com frequência
Resultados inovadores	Não tem ou tem poucos	Tem

Quadro No. 4a - Comparação dos modelos de gestão

Fonte: Arquivo do Autor

É necessário levar em conta que, entre as organizações que adotam o modelo de gestão tradicional e aquelas que assumem um modelo de gestão criativa, tem-se um *continuum* de outras organizações que optam por modelos intermediários entre estes dois polos, combinando as funções de cada um destes opostos dos modelos hipotéticos. Esta subdivisão em dois polos é puramente didática. Na prática, não existem organizações “puras” que adotaram completamente o modelo de gestão tradicional ou aquelas que seguem plenamente o modelo de gestão criativa, mas, sim, tem-se algumas que tendem mais para um modelo ou polo do que por outro.

Aproximação a uma definição de Gestão Criativa

Podemos afirmar, em resumo, que a gestão criativa é uma proposta para administrar as organizações e os projetos cultural-educacionais com ênfase na visão criativa de uma organização guiada por um conceito comunicacional transdisciplinar, baseado em disciplinas tais como a: Administração, Educação, Comunicação, Criatividade, Psicologia, Sociologia, Antropologia e Direito, dentre outras. Seu principal objetivo é promover a criatividade de todos os participantes do processo comunicacional-educativo (integrantes do projeto, familiares, comunidades, imprensa, Governo, entre outros) e, para facilitar isto, operacionaliza-se mediante indicadores claros, a visualização. É, em resumo, uma gestão flexível que se adapta às urgentes demandas dos mutantes tempos da sociedade contemporânea.

Fazer uma gestão criativa de projetos é exercer a administração de maneira participativa e criativa, implementar estratégias flexíveis e adaptar-se à situação da organização ou projeto educacional e ao seu contexto, assim como a aplicação de gestão de projetos e de outros instrumentos utilizando indicadores de desempenho de maneira inovadora. Trata-se, então, de pôr em execução uma mudança organizacional criativa, para o qual se sugere partir de um modelo ou paradigma de gestão criativa.

Indicadores de criatividade organizacional para avaliar organizações socioculturais

Outros indicadores complementares de criatividade, que podem ser considerados para avaliar se uma organização é criativa, são os apresentados a seguir, os quais podem ser analisados utilizando uma escala de 0 a 10, dando-lhes uma pontuação referente ao nível de criatividade atribuído a cada um desses itens descritos abaixo.

1. Visão empresarial;
2. Produtos ou serviços;
3. Diferencial;
4. Forma de abordar os clientes e integrantes do projeto;
5. Realizam pesquisas de mercado (com qual frequência, com qual aprofundamento, quais fatores pesquisam);
6. Forma de oferecer ou vender seus produtos e serviços;
7. Estado dos veículos digitais de comunicação da organização (site de Internet, blog, redes sociais, etc., são criativos? em qual medida?);
8. Peças de publicidade, etc.;

9. Gestão de pessoas.

Torre (2011) propõe um sistema de indicadores para avaliar a criatividade organizacional, a saber:

1. Características pessoais das organizações criativas

A organização, enquanto é uma coletividade organizada de pessoas, pode ser qualificada como sendo criativa se cumprir as qualidades que atribuímos a uma pessoa criativa. Assim falamos de organizações e instituições que aprendem, que mudam, que geram cultura.

Entre as características que se podem avaliar neste parâmetro temos:

- a. Complexidade;
- b. Metas compartilhadas;
- c. Caráter ético;
- d. Liderança transformadora.

2. Características de processo e funcionamento

A respeito do processo, isto é, o funcionamento e a dinâmica de uma organização criativa para atingir as suas metas, destacamos as seguintes características:

- a. Conhecimento dos aspectos fortes e dos vulneráveis;
- b. Adaptação às condições do contexto;
- c. Combinação de racionalidade e intuição;
- d. Previsão de dificuldades e problemas;
- e. Valorizar as contribuições dos membros;
- f. Avaliação permanente;

3. Características referentes ao ambiente e clima organizacional

Já são escassas as publicações que, ao comentar sobre a criatividade, não reconheçam o valor do clima ou ambiente no qual se desenvolve o sujeito, o grupo ou a organização; isto sempre tem sido um dos pilares de criatividade.

Os fatores ou indicadores de um clima favorável para a criatividade, na opinião de Ekvall, corroborados por Dabdoub, são:

- a. Desafios e comprometimento;
- b. Liberdade e autonomia;
- c. Confiança e abertura;

- d. Tempo para elaborar ideias;
- e. Jogo e sentido do humor;
- f. Apoiar as novas ideias;
- g. A aceitação de riscos leva também a tolerar a incerteza e a indeterminação.

4. Resultados ou realizações

A criatividade, enquanto processo, não termina até que não se exprima na forma de realização, produto ou serviço. A este item também se poderia chamar Inovações, as quais são os resultados concretos da criatividade. Este elemento pode traduzir-se em indicadores como os seguintes:

- a. O gradiente de desenvolvimento cultural e organizacional da organização educativa;
- b. O clima organizacional enquanto é o resultado de uma política da instituição;
- c. A forma como se implementa o Projeto diz para nós se estamos perante um centro burocrático ou não;
- d. A maneira de gestão dos recursos e das possibilidades da organização;
- e. Se cumpre ou não a sua missão;
- f. A organização está implicada constantemente em projetos de inovação;
- g. Função e imagem social que projetam. Uma organização criativa fica aberta para as demandas sociais e do seu entorno, interage com este;
- h. Uma organização de produção tem como meta obter benefícios materiais; uma organização de serviços tem a função de atender certas necessidades ou prestar serviços para os seus clientes, públicos ou comunidades;
- i. A qualidade tem a ver com o resultado;
- j. A equipe gestora da organização ou dos projetos acostuma ser vista como agente gerador de melhoras e inovações.

Desta forma, temos um quadro relativamente completo que nos permite diagnosticar se uma organização é criativa ou não. Após seu diagnóstico positivo, é necessário saber em qual grau ela se insere. Para esse outro diagnóstico mais preciso é útil utilizar o Gradiente de Desenvolvimento das Organizações elaborado por Torre (2011). Este representa as etapas de desenvolvimento que uma organização pode seguir. Não necessariamente uma organização tem de cumprir todas as etapas. Algumas entidades, por exemplo, podem pular da etapa de Organização Relacional

(primeira fase) para aquela de Organização Coesiva (terceira fase) ou inclusive para outra etapa superior.

Gradiente de desenvolvimento de uma organização

1. ORGANIZAÇÃO RELACIONAL, fracamente articulada
 - Relacionamento de coexistência
 - Organização percebida, mais do que construída
 - Individualismo em atividades docentes
 - Passam da inovação como projeto coletivo
2. ORGANIZAÇÃO CONECTIVA
 - Existem certos vínculos de caráter profissional
 - Funções diferenciadas e aceitadas
 - Propensão a conflitos: protagonismos, poder
 - Dificuldades para realizar projetos de inovação
3. ORGANIZAÇÃO COESIVA
 - Consciência de pertencer a um coletivo diferente
 - Interdependência de membros, não de funções
 - Importância de direção em coesão de grupo
 - Tem-se colaboração em projetos de inovação
4. ORGANIZAÇÃO CONECTIVO DINÂMICA
 - Existe certa autonomia de funcionamento
 - Vinculação de membros, funções, tarefas
 - Abertura e relacionamento com o meio. Imagem
 - Tem-se implicação em projetos de inovação
5. ORGANIZAÇÃO COESIVO DINÂMICA
 - Consideração do centro como algo próprio
 - Comprometimento de todos para melhorar o centro
 - Trabalho colaborativo. Intercâmbios com o meio
 - A inovação é uma constante coletiva

As organizações socioculturais como sistema

As organizações socioculturais, da mesma forma que as outras organizações sociais, devem ser concebidas como sistema. A característica fundamental de todo sistema social é a relação energética entre a organização e o entorno.

As organizações socioculturais colocam os seus produtos ou prestam os seus serviços (pinturas, artesanato, peça teatral, produção cinematográfica, qual seja) no entorno e este proporciona um resultado que reativa o sistema. Os produtos devem ser duradouros porque se o clímax de atividade ocorrer só uma vez ou com intervalos imprevisíveis não se pode falar, então, de organização.

Igual ao que ocorre nas outras organizações sociais, podem se diferenciar três subsistemas básicos nas organizações socioculturais (KATZ e KHAN, 1987):

1. Subsistema técnico: referente ao fluxo de trabalho, tecnologia e execução de tarefas.
2. Subsistema administrativo: contém a estrutura da organização, normas, políticas, sistema de estímulos e motivação, tomada de decisões, projeção estratégica e sistema de controle.
3. Subsistema humano: compreende o intelectual e o criativo da organização, princípios e normas que regem o comportamento humano, a satisfação das necessidades do homem, o nível de motivação, as atitudes e os relacionamentos informais.

Sem diminuir a importância dos subsistemas mencionados primeiro, deve-se pensar que o subsistema humano tem, especialmente, um grande significado nas organizações socioculturais porque é o homem quem produz a cultura e a arte com a sua criatividade e imaginação, poder de abstração e energia mobilizadora. Se este subsistema não tiver o impulso e a forma requerida, os produtos e serviços culturais carecerão do seu principal ingrediente: a qualidade da criação.

A mudança é definida como uma transformação planejada e deliberada em todos os subsistemas da organização, orientada para atingir e aumentar a sua eficiência e eficácia.

Fases da mudança

Embora existam outras classificações, a maioria dos autores aceita as fases elaboradas por Lewin (1936), segundo as quais a mudança abrange três grandes fases:

1. Descongelamento: reconhece-se a necessidade da mudança, de que se necessita de algo novo. Este passo deixa para trás as velhas práticas.
2. Mudança: aprendem-se as novas ideias. É a modificação real do objeto da mudança.
3. Congelamento: é quando o aprendido é integrado com a prática; alcança-se o estado almejado.

Vejamos outra classificação interessante das etapas da mudança, elaboradas por Bolívar e Fernández (1994). Segundo esta abordagem, a mudança tem três fases e cinco subfases:

1. Determinação da necessidade de realizar mudanças (descongelamento).
2. Implementação dos vínculos como motivo das mudanças: esta é referida às relações entre os clientes ou executivos e membros da organização, e os consultores ou especialistas em mudança organizacional porque estes devem negociar e detalhar as possibilidades do processo, os recursos, o tempo necessário, dentre outros aspectos semelhantes.
3. Operações tendentes a realizar a mudança: estas contêm, por sua vez, outras subfases:
 - Esclarecimento ou diagnóstico do problema.
 - Estudo de rotas e metas optativas, o que implica o traçado de metas e intenções de ação, assim como a determinação do grau de motivação para a mudança.
 - Transformação dos propósitos em atividades reais para realizar a mudança.
 - Generalização e estabilização da mudança.
 - Maneira de terminar as relações.

Esta última fase refere-se a impedir a dependência infinita da organização a respeito do consultor ou especialista na mudança organizacional. As fases não são consecutivas, senão que umas podem ocorrer antes, isto é, em diferente ordem da exposta e outras podem acontecer em uníssono.

Como se pôde apreciar, esta *segunda classificação* das fases da mudança parte de pressupor a necessidade dos serviços de um especialista em mudança organizacional de fora da organização, que será o responsável por coordenar os esforços neste sentido. Não obstante, a mudança organizacional pode ser realizada até o fim, tanto com a condução de um consultor ou agente externo como com a liderança de um ou vários membros da própria organização que estejam preparados para isto. Tanto nas fases clássicas salientadas por Lewin (1936) como nas indicadas por outros autores, não se destaca suficientemente a necessidade de um *período prévio de preparação*, antes de começar a mudança em si própria.

Esta *preparação* consiste em criar as condições necessárias para que todos ou quase todos os membros da organização entendam a necessidade dessa mudança e se comprometam em maior ou menor medida para a realização desta. Tal preparação

permite que diminuam consideravelmente as resistências ulteriores ao processo de transformação.

O processo de preparação é, além do mais, imprescindível, porque os máximos responsáveis pela mudança não são os agentes internos e os consultores externos, senão todos os integrantes da organização. Dessa forma será maior o comprometimento destes com a mudança e os resultados desta (BOLÍVAR; FERNÁNDEZ, 1994).

Além do mais, este processo de preparação implica um treinamento dos membros da organização, que transforme os participantes da mudança e a cultura organizacional. Desse modo, aprenderão novos comportamentos, atitudes, hábitos e habilidades, e desaprenderão outros (ORDOÑES, 1989). Consolidar-se-ão determinados valores organizacionais e disponibilizar-se-ão modelos de conduta reconhecidos socialmente.

Este processo educacional ou treinamento específico tenciona os seguintes propósitos:

1. Que os integrantes da organização usem uma linguagem comum a respeito da mudança;
2. Que compreendam os posicionamentos individual e coletivo que têm durante a mudança;
3. Que saibam quais conhecimentos especiais devem contribuir para colaborar e agir durante a mudança.

Principais fatores que intervêm na mudança nas organizações socioculturais

Conhecendo as premissas básicas acima expostas, pode-se passar a fazer algumas considerações a respeito da mudança em organizações socioculturais. Essa transformação influi e, por sua vez, é influenciada por três fatores fundamentais que são o entorno, a cultura organizacional e a liderança:

1. O *entorno* é o meio pelo qual a organização está rodeada. Meio nacional, internacional, político, socioeconômico e que abrange, além do mais, a forma das inter-relações com esse entorno.

No caso específico das *organizações socioculturais*, formam parte do seu entorno no nosso país, o Brasil, o Ministério da Cultura e seu sistema de instituições nacionais, assim como toda a rede de órgãos provinciais e municipais que existem espalhados em todo o território do país. Caso o meio ou

o entorno que rodeiam a organização sejam hostis, esta deverá ajustar os seus mecanismos de intercâmbio com o meio ambiente ou desaparecerá.

2. A *cultura organizacional* é um termo que tem dissimílimas definições, não obstante, usar-se-á aquela proposta por Daft (2003), segundo a qual é o conjunto das crenças e valores aprendidos, assim como os padrões de comportamento característicos que existem dentro de uma organização.

Não se deve partir do pressuposto de que todas as organizações mostram um sistema uniforme de crenças, valores e padrões de comportamento; ainda mais as organizações socioculturais nas quais costumam se movimentar múltiplas tendências e correntes de pensamento sobre a arte e a cultura, têm ambientes propícios para o diálogo e o debate, e tende-se para a abertura de critérios e o fomento da criatividade em todos os níveis.

3. A *liderança* é o processo que consiste em usar o poder para obter influência interpessoal (TORRE, 2011).

O papel do executivo chega a ter maior protagonismo como agente de mudança, sendo uma função decisiva na avaliação da mudança e dos resultados desta.

O executivo eficaz de uma organização sociocultural atual não pode decidir, orientar e agir seguindo as abordagens do passado. Deve usar estes como ponto de partida e referências para as suas buscas, assim como para a potencialização da própria inovação e dos subordinados.

Os líderes de organizações socioculturais devem levar em conta os seguintes elementos para facilitar a mudança organizacional almejada:

- Compreender o seu próprio estilo de comportamento.
- Diagnosticar as situações.
- Saber modificar as situações e o seu estilo para se adequar às circunstâncias.

O *estilo de liderança* que primar numa organização é um dos elementos essenciais que influi num sentido ou outro para a mudança da cultura organizacional.

Considera-se que o estilo de liderança pode ser modificado em função da mudança organizacional, sem ter de se chegar, necessariamente, a uma sucessão de poder ou substituição do líder dentro da organização. Poder-se-ia afirmar que o tipo de liderança que convém a uma organização orientada para a mudança é uma liderança transformacional. Este tipo de líder é capaz de inspirar e catalisar os seus

colaboradores para que tracem altas metas e ele pode mudar as estruturas quando estas não mais sejam úteis. Por isto, supõe-se que a visão deste tipo de líder seja estratégica.

Segundo Torre (2011, p.77) ...“a grande diferença entre a liderança convencional e aquela criativa é a capacidade a fim de encontrar soluções para problemas convencionais, para gerar novas soluções ou desenhar mecanismos para encontrar soluções, nos quais define-se o nível de intervenção das pessoas que integram a sua organização”.

O evento anual realizado por *The Conference Board*, em 2002, com o tema “*Developing Business Leaders for 2010*” [*Desenvolvendo Líderes Empresariais para 2010*], além de assumir uma atitude de abertura para o uso crescente da tecnologia, enfatizou quatro áreas medulares que deveriam ser consideradas pelos líderes para enfrentar as mudanças requeridas no futuro imediato: seu desenvolvimento como competentes estrategistas, as habilidades para a gestão da mudança, as habilidades para construir relacionamentos e redes de apoio, e as habilidades para o desenvolvimento de talentos na organização (TORRE, 2011).

Qual é o papel que desempenham os grupos durante a mudança?

A utilização dos grupos nas mais dissimiles funções das organizações laborais tem sido uma constante nas últimas décadas. Tende-se, cada vez mais, a generalizar a promoção da participação da maior quantidade de membros da organização, não só nas tomadas de decisão operacionais e estratégicas, como também na execução e no controle destas. Daí que, para que a mudança organizacional seja bem sucedida, torna-se imprescindível organizar sólidas equipes de trabalho e reforçar aquelas já existentes, como via para lograr transformações individuais e organizacionais (AYESTARÁN, 1993).

Na atualidade, os executivos não podem, desde palanques onipotentes, dirigir com eficiência as suas organizações, senão – levando em conta as mudanças ocorridas no contexto sociopolítico e cultural atual – eles devem não só se preocupar com o bom desempenho das suas tarefas ou negócios, mas devem fazer questão, para propiciar o crescimento de seus funcionários, contribuindo para o desenvolvimento deles, e, dessa forma, aproveitar melhor as suas potencialidades em função da organização.

Em tais condições, às vezes ambíguas, tão variantes (tanto no interior como no exterior da organização), torna-se imprescindível potencializar a criatividade como um

valor organizacional. Fomentar o aparecimento de novas ideias e propostas, ser acessível para as sugestões dos colaboradores, estimulá-los intelectualmente, são alguns dos elementos que devem ser potencializados pelo gestor, coordenador ou animador, dentro da sua equipe de gestão de projetos ou organização, de modo que se gere um clima de simpatias, propício para a criação (DAFT, 2003).

A fim de gerar este clima, é muito útil que se adotem, dentro da organização sociocultural, estruturas que tendam a ser o mais planas (com menos níveis de direção) e flexíveis possíveis, explorando até o máximo a pertença de um mesmo integrante da organização a vários grupos ou equipes de trabalho, desde que estas atividades não sejam antagônicas e respondam a um adequado planejamento do desenvolvimento individual das pessoas.

O profissionalismo é outra exigência fundamental a fim de levar para a frente a mudança nas organizações socioculturais atuais, especialmente naquelas que pertencem ao setor empresarial-industrial da arte. Muito relacionado com a inovação, o profissionalismo não é outra coisa senão tender a que cada profissão evolucione constante e multidirecionalmente, visando adaptar ou renovar (segundo for o caso) as novas e mutantes condições tecnológicas, organizacionais e ambientais (ORDOÑES, 1989). Cada vez mais, o profissional das organizações socioculturais, orientadas para a mudança e a eficiência, deverão tender para a multidisciplinaridade e a heterogeneidade.

Que tipo de comunicação requer o processo de mudança?

De forma sucinta, pode-se responder a esta pergunta afirmando que *a mudança* requer uma comunicação organizacional aberta, ampla, e em todas as direções e sentidos; uma comunicação que promova a participação das pessoas de todos os níveis da organização, em todas as etapas da mudança. Por isso, a comunicação na linha vertical não deve ser só descendente, senão também ascendente (de baixo para cima) e na linha horizontal, influenciando em todos os sentidos. Deve-se levar em conta que as informações atualizadas e precisas são um elemento essencial para o bom funcionamento de uma organização. Daí que estas devem fluir e não estacarem em um ou outro nível, impõe-se uma verdadeira gestão das comunicações integradas.

Mas as comunicações também têm o seu lado de simpatias denominado clima organizacional; caso este não seja positivo, resulta difícil implementar mudanças.

Em todo caso, um bom clima da organização considera, geralmente, os seguintes fatores ou indicadores (TORRE, 2011):

- Percepção positiva das pessoas.
- Atmosfera ordenada.
- Ambiente de colaboração.
- Confiança e respeito.
- Reconhecimento das tarefas bem feitas.
- Comunicações fluidas e abertas.
- Participação nas tomadas de decisão.
- Interesse humano nos relacionamentos informais.
- Estimulação da equipe do projeto.

Como podemos intervir numa organização sociocultural?

Para instrumentalizar a mudança numa organização, podem-se utilizar vários métodos, segundo os requerimentos e a especificidade da organização em questão. Nos últimos anos, o método de pesquisa-ação tem sido utilizado com frequência e foram obtidos significativos resultados. Mediante este meio, o processo de pesquisa (os meios de formulação de hipóteses, a coleta de dados e as provas das hipóteses) e aquele de aprendizado (os métodos para apresentar conclusões derivadas dos resultados das pesquisas, e a elaboração de planos e ações) podem ser integrados.

A pesquisa-ação é direcionada para gerar dados, os quais, por meio do aprendizado, podem guiar e dirigir a mudança (DAFT, 2003).

Nas organizações socioculturais, este método é muito usado, tendo sido comprovada a sua eficácia, porque as características e os trabalhos das instituições culturais assim o requerem; intervir, com rapidez, a partir do desempenho e aplicar os resultados quase imediatamente, é premissa indispensável para o logro daquilo almejado no trabalho cultural.

Outro método relativamente novo neste campo e que está no processo de crescimento é o *método de laboratório*. É uma abordagem experimental para estudar as funções dos grupos e os trabalhos destes nas organizações. A rápida evolução deste método pode ser atribuída à urgência dos promotores e dos executivos para criar e desenvolver novos e aperfeiçoados métodos para facilitar a mudança planejada na organização.

Muitas organizações, que sentem a necessidade de mudar e decidem fazê-lo, usam equipes de consultoria. Um consultor intervém na organização a fim de melhorar a efetividade dos trabalhos, satisfazer melhor a clientela e aumentar os lucros. Este tipo de abordagem apresenta grande variação, pois podem ser prestados serviços técnicos ao cliente que contratou ou considerar a consultoria como um processo na organização.

Nas organizações socioculturais, qualquer das variantes da consultoria pode ser aplicada e considera-se como requisito indispensável, para terminá-la bem, a rapidez da sua aplicação a fim de que o serviço e os produtos culturais e artísticos não deixem de estar no mercado e em contato com o público e a clientela. Também, é um requerimento essencial para aquela pessoa que se decidir a respeito de fazer consultoria em organizações socioculturais, conhecer profundamente a dinâmica cultural e artística da região ou do país no qual tencione intervir, já que ainda tendo muito domínio dos instrumentos, métodos e princípios da gestão, se estes não se adequam, desde o seu início, às peculiaridades deste âmbito específico de trabalho, podem surgir resistências e produzir-se processos que revertam todos os esforços de transformação.

Outra ferramenta para influenciar as mudanças nas organizações culturais, visando lograr as mudanças almejadas é a *direção e o planejamento estratégico*. Isto não é mais do que a aplicação de um conjunto de instrumentos que garantam o planejamento, a organização, a execução e o controle, no médio e longo prazos, da mudança na organização como um todo, ao se considerar o *entorno* como uma *variável fundamental*. Caso for implementada esta via, leva-se em conta o passado e o presente, mas também o futuro como uma condição essencial para empreender transformações organizacionais (HALL, 2004).

No Centro Nacional de Superação do Ministério da Cultura de Cuba e nos projetos culturais comunitários da UNEAC (União de Escritores e Artistas de Cuba) está se aplicando esta metodologia com resultados positivos. Estas consecuições fazem pensar que esta via pode ser idônea a fim de atingir mudanças nas organizações, podendo ser multiplicadas em outras entidades socioculturais.

Resistências: fim da mudança?

O novo, em qualquer circunstância, sempre gera temores em relação ao que virá: “e se o resultado final for pior do que é agora? E se der como resultado que as estruturas

das coisas vão mudar, os modos de fazer ou o *status*? Terei eu a capacidade intelectual e psicológica para enfrentar as mudanças?” Estas perguntas e muitas outras geram, consciente e inconscientemente, defesas nas pessoas. Enfrentar algo desconhecido levanta barreiras ou resistências que podem ser vencidas e administradas.

Numa organização, a mudança no entorno físico, na estrutura, na distribuição de funções e cargos, assim como também nas responsabilidades, gera respostas comportamentais que tencionam manter o equilíbrio. Estas respostas, canalizadas e tratadas eficazmente, são fonte de inevitável e rico desenvolvimento para a organização e o que se espera desta.

O que são as resistências?

Numerosos autores referem-se a este fenômeno como a oposição que surge perante as tentativas de uma mudança, sendo a descrição de uma conduta, cuja intenção é proteger o indivíduo quanto aos efeitos de uma mudança real ou imaginada.

A *resistência* pode ser analisada desde um ponto de vista individual, grupal ou organizacional. Esta última abordagem resulta verdadeiramente sistêmica ao se analisar o processo de resistência na sua maior amplitude porque não deve esquecer que o indivíduo e os grupos desempenham, inevitavelmente, as suas atividades concretas nas organizações.

Formas mais frequentes de expressão da resistência à mudança

1. O comportamento do tipo “não se tem novidade”: tudo é perfeitamente explanável, lógico e adequado. A organização funciona impecavelmente.
2. As atitudes de indução ao erro: trata-se da ocultação de dados, a manipulação de outros, a escamoteação de opiniões, entre outros.
3. O pré-condicionamento dos resultados: estabelecer aprioristicamente as conclusões e os resultados aos quais vai se chegar, que na maioria dos casos são de caráter negativo (BATEMAN; SNELL SCOTT, 2006).

O mal gerenciamento das resistências, por diversas instituições culturais cubanas durante as diferentes etapas do seu desenvolvimento cultural tem trazido, como consequência, limitações e freios para a criatividade e a expressão mais aberta de vários criadores. Poder-se-ia citar, como exemplo, o caso dos Compositores-autores

da nova música cubana no seu início; também, nas artes plásticas, aconteceu algo similar nos anos 1980, quando os artistas começaram a fazer questionamentos que transcendiam as propostas estéticas predominantes até então.

Outras formas de se manifestar as resistências são, de acordo com Torre (2011):

a) Homeostase: Este tipo de resistência, que não só é específica dos grupos ou organizações, senão também dos sistemas sociais, parte de um princípio mais geral na busca de manter, razoavelmente, estados permanentes de bem-estar. Nos grupos, caracteriza-se pela necessidade de fazer perdurar a sua segurança e permanência. A resistência à mudança é óbvia, de tal modo que os sobressaltos assustam às organizações estáveis.

b) Dependência: A resistência às novas ideias e à mudança pode derivar do fato de que nos apoiamos demais nos nossos colegas. Esta sensação de dependência estende-se tanto nos níveis superiores como nos inferiores da hierarquia segundo o organograma.

c) *Status quo* ou posição: Teme-se perder aquilo estabelecido como “o estado no qual algo existe”. O novo pode afetar este e, portanto, tem-se o medo de variar de posição, prestígio pessoal, temor ao fracasso pessoal, percebido mais como a perda de *status* do que como a falta de sucesso em si própria.

d) Valores e hábitos: Se os valores e normas afetados são aqueles que dão coesão ao grupo.

e) Gestão da inovação: A mudança precisa da gestão da equipe de executivos que possibilite os recursos, o apoio, o incentivo, o controle. Se não se têm equipes estáveis, profissionalizadas, capacitadas, teremos um novo obstáculo para inovar.

Os estudiosos do *fenômeno da resistência* salientam diversas formas de influir nelas:

1. Fornecimento das informações suficientes e necessárias sobre os objetivos, o conteúdo e as implicações das mudanças.
2. Realização de atividades específicas que garantam segurança psicológica para os membros da organização.
3. Tratamento diferenciado para estes membros, de acordo com o conhecimento das diversas implicações e características destes.
4. Ritmo de introdução das mudanças.
5. Participação crescente da maior parte dos membros da organização no processo de mudança.

6. Realização de intervenções sobre a dinâmica dos grupos formais e informais.
7. Comunicação bidirecional que evita a persistência de atitudes negativas criadas durante a resistência.
8. Haverá menor resistência se as pessoas encarregadas de realizar a mudança sabem como levar o processo até o fim e reúnem os fatos que indicam a necessidade deste.

Outra forma menos comum de se manifestarem as resistências à mudança são as barreiras à comunicação e, principalmente, as barreiras à comunicação de tipo cultural, que comentamos acima..

Resistência = diagnóstico?

As resistências à mudança devem ser consideradas como sintomas do estado da organização e de como está progredindo o processo de mudança que está se realizando, portanto, entende-se que estas recusas não devem ser eliminadas subitamente, sem antes estudar o que as provoca e utilizá-las como termômetro organizacional.

Da outra parte, as *resistências* levam a uma nova análise do plano de mudança a fim de obter aquele mais adequado, funcionam eficazmente como meio de retroalimentação e permitem a identificação de áreas específicas onde a mudança poderia causar maiores dificuldades. Também propiciam o aumento da comunicação entre a direção e os subordinados, já que informam sobre os sentimentos dos funcionários, facilitam a liberação de emoções, convidam os executivos para pensar e explicar mais o processo de mudança a fim de atingir melhor compreensão deste.

Condições específicas das organizações socioculturais

Como organizações socioculturais, ou educativo-culturais, entendemos todas as organizações que tenham como missão, ou dentre os seus objetivos estratégicos, desenvolver a cultura no seu sentido mais amplo, utilizando instrumentos e veículos culturais para alcançar essa finalidade.

As organizações socioculturais, em geral, são integradas por pessoas muito criativas (pelo menos em potência), seja já pelo seus níveis intelectual e profissional ou pelo seu conhecimento e domínio da cultura, e a sua inserção nesta de maneira ativa, além do mais, têm inquietações e interrogantes que as conduzem à

aproximação com a cultura universal e a todas aquelas manifestações e correntes que se movimentam hoje em dia, pelo que, na maioria das vezes, compõem a vanguarda tanto em *pensamento* como em *ação*.

Por isto, as organizações socioculturais são o terreno propício para gerar mudanças *que joguem fora definitivamente* velhas formas já ultrapassadas e levem ao desenvolvimento eficiente que, atualmente, é mais necessário do que nunca antes.

Converter as nossas entidades e instituições culturais, assim como alguns projetos culturais que tenham condições para isso, em setores que ofereçam produtos e serviços, a partir de uma abordagem de marketing é a meta que se tem, hoje em dia, e para isso, *a mudança é absolutamente necessária*.

Gestão da Criatividade = Gestão da Inovação? Gerenciando a mudança inovadora

Em princípio, pode parecer que é um paradoxo tratar de administrar, direcionar e controlar a criatividade para a mudança, sendo a criatividade algo que deve ser uma manifestação livre do indivíduo, da equipe, da organização ou do projeto em questão. Mas não é um contrassenso, considerando-se que é possível e necessário gerenciar as ideias criativas de uma equipe ou organização (DIEZ, 2010), ou ainda, é factível administrar a criatividade sem cerceá-la, planejando, metrificando, organizando, controlando e avaliando o trabalho do grupo ou organização criativa.

A criatividade e a inovação, como seu resultado consequente, devem ser um processo gerenciado. A gestão da inovação e da criatividade são processos diferentes. A primeira tem a ver com a administração dos recursos externos, visíveis, os quais asseguram o processo criativo que é mental, essencialmente interno. A inovação é o resultado da criatividade (CHIBÁS ORTIZ, 2012).

A Gestão da Inovação é um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma equipe ou organização gere muita mais inovação e crie mais valor para estas inovações. É um processo baseado no conhecimento que pode ser modelado em etapas (GRIZENDI, 2011). Representa-se assim a gestão da inovação, como se pode apreciar na Figura No.9.

Tripé de Gestão da Inovação

Figura No. 9 - Tripé de Gestão da Inovação.
Fonte Grizendi, 2011.

A Gestão da Inovação pode ser um complexo processo que envolve fatores tecnológicos, sociológicos, psicológicos e econômicos. Este conjunto de aspectos, que abrange as universidades que contribuem com as pesquisas e o conhecimento novo, o Governo que deve conceder o incentivo financeiro e as empresas que implementarão essas inovações, deve ser gerenciado e estimulado (BARAÑANO, 2005). A Gestão da Criatividade está incluída dentro do processo de Gestão da Inovação, o qual é muito mais amplo, mas tem a sua especificidade. Muitas vezes, isto é esquecido ou negligenciado. Esta abordagem entende a inovação de equipe como um fenômeno ou processo que deve diferenciar a etapa de criatividade da fase de execução (SOMECH; DRACH-ZAHAVY, 2013).

Gestão da Criatividade de resultados? Fases da gestão organizacional das ideias

Este processo passa por várias fases ou etapas. De acordo com os trabalhos de pesquisa realizados, estas fases são cinco: 1. Definir Indicadores de Criatividade; 2.

Identificar barreiras à criatividade; 3. Identificar e diagnosticar paradoxos e desafios organizacionais; 4. Definição e aplicação de estratégias, e técnicas de criatividade e dinâmica grupal; e 5. Revisão das estratégias, técnicas e incentivos para a criatividade. Estas fases correspondem aos processos de Pesquisa, Planejamento, Ação e Avaliação. Para facilitar a compreensão desta proposta, vejamos a figura a seguir:

Figura No.10. Gestão da Criatividade Organizacional: etapas e principais variáveis
Fonte: Chibás Ortiz (2012)

Como se pode apreciar na Figura No. 10, quando a criatividade é administrada em nível grupal de projeto organizacional atravessa várias etapas e deve ser objeto de pesquisas práticas e de planejamento por parte dos membros da organização. A criatividade pode ser administrada, isto é, planejada, motivada, executada e avaliada. Não se deve somente esperar que ela se manifeste espontaneamente, sem um incentivo ou estímulo organizacional. Este processo também é conhecido com o nome de Gestão da Inovação.

Na etapa 1, devem-se definir os parâmetros ou indicadores de criatividade que devem ser estimulados utilizando os conhecimentos que temos a respeito das

pesquisas mais recentes sobre o assunto. Sugere-se, nesta fase, fazer uma minipesquisa da equipe de participantes para definir quais das ferramentas e indicadores disponíveis quanto ao processo criativo se ajustam mais à equipe e a sua tarefa específica.

Dentre os indicadores, que se podem definir para diagnosticar a criatividade grupal e organizacional, podem-se citar, por exemplo, originalidade, flexibilidade, solução de problemas, pôr em prática estas soluções, tempo que demoram estas soluções para ser implementadas, dentre outros.

Na etapa 2, deve-se diagnosticar o tipo de barreiras à comunicação (físicas, psicológicas, administrativas e outras) e específicas barreiras à criatividade (falta de autoconfiança, tendência ao conformismo, excessivo entusiasmo, julgamentos prematuros, rigidez, habilidades de linguagem pouco desenvolvidas, resistência a novas ideias, tomadas de decisões autocráticas, medo ao ridículo, falta de um líder criativo, excesso de confiança, falta de liberdade criativa, excesso de informações, clima organizacional negativo etc.) que afetam o grupo ou a organização, assim como também se deve pensar nas estratégias e técnicas que podem ser usadas para removê-las. A este respeito, deve-se analisar o passado, os problemas e as dificuldades de comunicação e a criatividade que tem o grupo, formas de remover as barreiras, assim como as necessidades de aprendizado que a equipe tem.

Na etapa 3, diagnosticam-se os objetivos e as metas da equipe, os principais desafios que se tem de superar a fim de conseguir crescer da forma planejada e obter resultados inovadores e relevantes. Verifica-se neste ponto aquilo que deve ser feito para que se obtenha esse resultado inovador. Cruzam-se, nesta fase, as informações diagnosticadas na fase 2 com aquelas obtidas nesta etapa. Neste nível, o foco está no futuro, nos desafios, procurando diagnosticar aquilo que nos impede de crescer, traçando uma estratégia planejada que nos permita atingir esse fim.

Já na etapa 4, começa-se a agir e aplicar o planejado nas etapas anteriores. Trata-se de criar as condições necessárias, embora nem sempre sejam suficientes, para fomentar a manifestação de processos criativos grupais e organizacionais.

Devemos afirmar que se tem uma última etapa ou fase 5, na qual se faz uma revisão das Estratégias, Técnicas, Incentivos e Indicadores utilizados, assim como se verifica se foram obtidos os resultados inovadores esperados e as razões disso. É a fase para avaliar os resultados, que implica saber se o planejado foi executado, se os indicadores, ou os padrões para avaliar a criatividade, as suas barreiras, assim como

as barreiras à comunicação planejadas no início do trabalho, foram adequados ou não para direcionar e motivar o trabalho da equipe, se devem ser modificados e como, de acordo com os resultados obtidos.

Partindo das nossas pesquisas e do novo contexto atual, sugerimos as seguintes medidas complementares para facilitar a mudança organizacional e estimular a criatividade (CHIBÁS ORTIZ, 2010):

1. Investir, sempre que for possível, nas novas tecnologias e na Internet, utilizando-as tanto com a equipe interna de trabalho quanto com os contatos externos.
2. Aproximar-se dos centros de pesquisas e das universidades que trabalham mais na área respectiva, como via para encontrar conhecimentos novos para o seu setor e recursos humanos capacitados que chegar a ser colaboradores internos.
3. Informar-se sobre as fontes de financiamento que dispõem as instituições governamentais e internacionais para finalidades de pesquisas e inovações.

Os 12 Métodos de criatividade mais utilizados nas organizações atuais

Embora hoje se cite com profusão os métodos relativamente novos do *Design Thinking* e do *Storytelling* como os métodos mais utilizados na gestão de projetos e da inovação, sobretudo associados aos projetos empreendedores desenvolvidos em organizações e empresas atuais como nas startups, ainda se utiliza bastante outros métodos de criatividade mais tradicionais, como o Brainstorming e o Delphi, mesmo que muitas vezes não sejam bem explorados ou mesmo aplicados de forma superficial.

O processo de *Storytelling* é na verdade a forma de expressar a criatividade mais antiga que existe, contando ou recriando uma história de maneira atraente, utilizando imagens ou a palavra. A técnica utilizada atualmente com finalidades organizacionais pode ser resumida em sete etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar, comunicar e encantar. Trata-se de contar uma história boa e bem contada (GILLET, 2014). No *Storytelling* é essencial a empatia (se colocar no lugar do outro) e tocar os sentimentos do outro. O método utiliza-se hoje com fins educativos, organizacionais e de solução de problemas. Com as novas mídias e veículos digitais, tem surgido novas formas para que as personas registrem, propaguem e consumam as histórias. Os jogos e outras plataformas digitais são utilizadas hoje para que um indivíduo crie um personagem dentro de um mundo virtual e procure soluções para seus problemas

individuais, organizacionais ou sociais, tal como acontece na famosa trilogia de filmes Matrix.

Por outro lado, o *Design Thinking*, ou Pensamento de Design, idealizado por Robert McKim e popularizado por Rolf Faste, é uma abstração do modelo mental utilizado há anos pelos designers, arquitetos e engenheiros para dar vida a ideias na forma de prédios, equipamentos, entre outros, que saíram do papel. Esse modelo mental e seus princípios de trabalho podem ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócio ou social (BROWN, 2010). É focado em um estilo de trabalho colaborativo e interativo e um pensamento mais empático. Apesar de apresentar as mais diversas etapas, de forma nenhuma o *Design Thinking* não deve ser pensado de forma linear, em uma sequência de fase. Ao contrário, cada etapa permeia a outra, fazendo parte de um todo coerente. Devido a sua natureza não-linear, a configuração das fases de um processo podem ser configuradas de forma a se adequar a um problema ou projeto em questão. Assim, um processo de *Design Thinking* pode ser dividido, mas não sequenciado, em: Imersão (quando uma equipe se aproxima de um problema); Análise e síntese (nessa etapa, várias ferramentas podem ser usadas, como cartões de insight, diagramas de afinidades); Ideação (É a fase onde o perfil de um público-alvo é definido); Prototipação ou prototipagem (É o momento que ideias abstratas ganham conteúdo formal e material, de forma a representar a realidade capturada. Esta fase pode acontecer em paralelo com as outras).

Tanto o *Storytelling* como o *Design Thinking* podem ser utilizados no desenho, implementação e desenvolvimento de projetos socioculturais, bem como na procura de soluções inovadoras para problemas que estes enfrentam. Mas ainda hoje os métodos mais utilizados nas organizações e projetos são outros. A seguir uma breve descrição dos 12 métodos de criatividade mais utilizados, segundo a nossa revisão bibliográfica e prática cotidiana como consultor organizacional.

1. Brainstorming

É uma ferramenta criada por Osborn (1953), que é usada para gerar novas ideias, conceitos e soluções para quaisquer problemas, assuntos ou temas em um ambiente livre da crítica e restrições à imaginação. Sua primeira fase é caracterizada pela geração de muitas ideias sem crítica e a segunda etapa e se foca a crítica sobre

as ideias geradas na etapa anterior, para a escolha das melhores. É útil quando se deseja gerar a curto prazo muitas ideias sobre um tema ou problema a resolver.

2. Lista de atributos

É uma ferramenta criada na década de 1950, por Robert P. Crawford (1980), que busca a geração de ideias criativas com o objetivo de modificar e melhorar produtos, serviços e processos. Mediante este método se identificam os atributos de um produto, serviço ou processo com a finalidade de considera-los como uma fonte de modificações e aperfeiçoamento. Podem se montar listas de características físicas, usos, sinônimos, antônimos, partes, conotações e outros. Os atributos podem ser muito numerosos, tornando difícil seu tratamento, o que obriga a reduzir seu número em uma segunda fase desta técnica. Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes e divergentes, dado que utiliza a lógica e a associação livre de palavras e pensamentos como base do raciocínio. Potencializa a produção de ideias criativas.

3. SCAMPER

É uma ferramenta de criatividade para gerar ideias criativas em grupo, elaborada por Eberle (2008) ²(apud CHIBÁS ORTIZ, 2012b). Basicamente é uma lista de palavras que serve de estímulo para gerar novas ideias ao responder perguntas ou realizar ações, a partir de uma ideia básica. O SCAMPER trabalha com um conjunto de sete verbos-operadores, ou disparadores, que permitem a exploração de diferentes maneiras de transformar um objeto, sistema, processo ou serviço. O nome desta ferramenta provem das iniciais em inglês dos sete verbos operadores: *Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put on other uses, Eliminate, Rearrange* (Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Buscar outros usos, Eliminar e Reordenar). Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes e divergentes, dado que utiliza a palavra de forma inquisitiva como base do raciocínio. Potencializa a produção de um número significativo de ideias criativas.

4. Mapa mental (*Mind Map*)

Técnica sistematizada por Tony Buzan (2010), com foco na gestão de informações e do conhecimento. Consiste na elaboração de um diagrama usado para representar palavras, ideias, tarefas ou outros elementos vinculados a um conceito

² Eberle, Bob. Scamper. Prufrock Press Inc: Waco, 2008.

central, dispostos pelo radical, portanto, em torno deste conceito. Trata-se de um diagrama que representa as conexões entre as partes de diferentes informações sobre um tema ou tarefa. Os elementos conceituais são dispostos intuitivamente segundo a importância dos conceitos. Estão organizados em grupos, ramas, arvores ou áreas. Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes e divergentes, dado que utiliza tanto a lógica como o pensamento por imagens na base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

5. Método 635

Idealizado por Warfield in Jones³ (apud CHIBÁS ORTIZ, 2012b). Se baseia em agrupar seis pessoas, que se reúnem ao redor de uma mesa para gerar ideias relativas a um tema previamente planejado. É fornecido para cada uma delas uma folha de papel em branco. Cada participante descreve três ideias em sua folha, de maneira concisa e breve, pois há apenas cinco minutos para escrevê-las. Transcorrido o tempo, cada um passará sua folha ao companheiro do lado e se repetirá o processo de escrever três novas ideias em outros cinco minutos. Depois de ter lido as ideias dos participantes anteriores, que serviram como fonte de nova inspiração. Este é um método que estimula as formas de pensar divergentes, dado que utiliza a livre associação como base do raciocínio. Potencializa a produção de muitas ideias criativas.

6. Delphi

A ferramenta Delphi geralmente é utilizada em estudos prospectivos para explorar o futuro e calcular a data provável em que acontecerão determinados eventos, inventos e inovações. Se considera como uma técnica para estimular a imaginação que combina os métodos estatísticos com as técnicas metafóricas Dalkey e Helmer⁴ (1963) apud CHIBÁS ORTIZ, 2012b). É importante o anonimato na resposta, assim como a resposta estatística do grupo. Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes, dado que utiliza a lógica como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

³ Jones, J.C. Design Methods. John Wiley & Sons, 1997.

⁴ Dalkey, O; Helmer, O. An experimental application of the Delphi Method to use of experts. Management Science, April 1963, p. 458-487.

7. Matriz Morfológica

É uma técnica combinatória de ideação criativa idealizada por Fritz Zwicky. Consiste em decompor um conceito ou problema nos seus elementos essenciais ou estruturas básicas (ZWICKY, 1969). Com esses elementos, recortes ou atributos essenciais se constrói uma matriz, que permitirá multiplicar as relações entre as partes. Assim, em sua forma mais básica, a análise morfológica não é mais do que a geração de ideias por meio de uma matriz. Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes, dado que utiliza a lógica como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

8. Sinéctico

É um método criativo criado por Gordon (1961) que se baseia fundamentalmente no uso da metáfora como instrumento de criatividade. Parte do pressuposto de que no processo criativo o componente emocional é mais importante que o intelectual. Para isso se utiliza dos quatro mecanismos da analogia metafórica: de carácter pessoal, direto, simbólico e fantástico. Este é um método que estimula as formas de pensar divergentes, posto que utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

9. Nove janelas

Esta é uma técnica que não possui um criador específico (CHIBÁS ORTIZ, 2012b). O princípio básico desta técnica consiste em dividir o problema em nove segmentos e em analisar um problema, produto, serviço ou situação que requeira ideias inovadoras por meio de diversos ângulos e combinações que vão desde o passado, presente e futuro, como visualizar o macrossistema, sistema e subsistema envolvidos. Utiliza uma matriz própria que adota a forma de nove quadrantes ou “janelas”. Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes, pois utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

10. TRIZ (Teoria da Resolução de Problemas Inventivos)

É uma ferramenta para gerar ideias novas fundamentalmente ante problemas tecnológicos. É um método heurístico nascido a partir da identificação de pautas inventivas, nas patentes, utilizadas em setores da técnica muito diversos e foi

desenvolvida por Genrich S. Altshuller (1984). TRIZ significa o Algoritmo para a Resolução de Problemas Inventivos, sendo o seu acrônimo russo ARIZ 85.

TRIZ aporta cinco princípios fundamentais: 1-. Funcionalidade e sistêmica; 2-. Idealidade e função; 3-. Uso de recursos disponíveis dentro do sistema; 4-. Pautas acerca da origem e evolução dos sistemas e da tecnologia; 5-. Resolução de contradições. Este é um método que estimula as formas de pensar lógicas ou convergentes e utiliza a lógica como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

11. CRE-IN

Na verdade não é um método estruturado e não foi criado por um único autor. Foi a prática cotidiana de muitos facilitadores de trabalho em equipe de autores anônimos (CHIBÁS ORTIZ, 2012b). Entende a criatividade como uma vibração energética que provém do interior. Esta metodologia implica o uso de técnicas que tem relação com a busca interna de paz, reflexão, relax, desinibição, meditação, concentração, perder o medo do ridículo, se sentir mais alegre, mediante o resgate do jogo como veículo de nossos sentimentos, de nosso lazer, de nossa diversão. Este é um método que estimula as formas de pensar divergentes, utilizando a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

12. Seis chapéus para pensar

É uma ferramenta idealizada por Edward De Bono (1986) para facilitar a manifestação do pensamento lateral e análise e solução de problemas desde distintos pontos de vista ou perspectivas. Este método permite pensar um assunto de seis ângulos diferentes. Os seis chapéus de cores diferentes representam seis maneiras de pensar. Este método estimula as formas de pensar divergentes, uma vez que utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de muitas ideias.

Métodos grupais de criatividade para gerenciar a comunicação e a mudança inovadora

No entanto, na maioria das vezes, a utilização dos métodos de criatividade está circunscrita em um único- o *Brainstorming*- quase sempre mal aplicado e utilizado apenas no momento de criação de peças publicitárias. Portanto, os métodos de

criatividade, na maior parte dos casos, não são utilizados na gestão da comunicação propriamente dita. As diversas áreas da comunicação como Jornalismo, Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Marketing, Publicidade e Propaganda, dentre outras, podem trabalhar, em suas diferentes atividades, com os métodos de criatividade, o que não acontece regularmente na atualidade.

Os métodos e técnicas de criatividade podem ser utilizados, por exemplo: na criação de uma inovação social, mas também no processo de comunicação, no planejamento e execução da estratégia de comunicação, *branding*, criação e fortalecimento da marca de uma organização ou projeto, na procura do diferencial de produtos, serviços e estratégias, na procura de fundos de investimento ou patrocínio, na montagem da linha de criação e produção de peças, para melhorar o clima afetivo da equipe de criação, para criar estratégias de vendas, pós-venda e fidelização de clientes, para propor e implementar mudanças de cultura organizacional, para criar nos ambientes presenciais e virtuais um clima positivo, lúdico e criativo, para solucionar problemas originados em ambientes reais ou virtuais, para tomar decisões coparticipativas realmente criativas, envolvendo todos os participantes do processo de adoção de decisões difíceis e inéditas, para estimular a criatividade individual ou em equipe, possibilitando a geração de novos produtos e serviços, para realizar a gestão de projetos inovadores, efetuar mudanças na estrutura da equipe, ou no estilo de trabalho de uma organização, para conceber um novo veículo de comunicação ou modificar a cultura midiática, para desenvolver uma linguagem nova ou um sistema de informações novo ou modificado, para elaborar novos programas, softwares e aplicativos, para a realização de cursos e treinamentos, para a criação de novos produtos e serviços, e a elaboração de peças para a Web, tais como sites, portais, blogs e banners.

Na atualidade, a tendência mais geral entre os pesquisadores é compreender o complexo fenômeno da criatividade como uma simbiose transdisciplinar entre homem, máquina e natureza. Ou seja, como uma energia pulsante e mutante, que está latente no indivíduo, nas equipes e nas organizações (TORRE, 2008). Segundo Di Felice (2012), dentre os diversos fenômenos provocados pela popularização da Internet está a possibilidade de comunicação *on line* em tempo real. A expansão da Internet, além de ampliar o compartilhamento de ideias, mensagens, linguagens, produtos e serviços entre pessoas de diferentes lugares do planeta, também facilita diversas possibilidades de trabalho em conjunto, tais como: cocriação (criação conjunta de

ideias, conhecimentos, objetos); coparticipação (participação de todos os envolvidos de diversas formas e etapas da realização de um projeto inovador) e copropriedade (propriedade compartilhada). O trabalho conjunto pode engendrar novas modalidades de criatividade e, também, novos métodos específicos para a gestão da comunicação.

Após ser determinada a fase da mudança na qual se encontra a organização e/ou o projeto cultural, podem-se utilizar os diversos métodos de estimulação da criatividade para impulsionar ou acelerar a mudança organizacional. Com este fim, resulta útil saber para o que pode ser utilizado cada uma delas na gestão da comunicação.

Nesta seção, descreve-se brevemente uma pesquisa realizada com os 12 métodos e técnicas de criatividade mais usados, segundo a revisão bibliográfica realizada, mostrando as suas possibilidades de aplicação na gestão da comunicação. O principal objetivo da pesquisa foi diagnosticar quais métodos são os mais vantajosos para serem aplicados nas diversas funções e atividades de gestão da comunicação, quando a empresa se concentra na mudança e na gestão de projetos inovadores. A pesquisa foi realizada em quatro empresas durante dois anos, envolvendo a equipe de gestão de projetos destas.

As funções e atividades de Gestão da Comunicação (KUNSCH, 2006) pesquisadas são listadas a seguir:

1. Planejamento,
2. Organização,
3. Avaliação e implementação,
4. Avaliação e monitoração,
5. Pesquisas,
6. Remoção de barreiras à comunicação,
7. Solução de problemas e conflitos,
8. Criação de ideias ou peças de publicidade ou de propaganda,
9. Administração do clima afetivo.

Utilizou-se a metodologia qualitativa, conjuntamente com o método de Multicasos, descrito por R. Yin (2009). Aplicaram-se várias técnicas de pesquisas, tais como questionários, análises de documentos e a observação participante.

Os membros das equipes de gestão de projetos das organizações estudadas eram profissionais universitários e a idade variava de 29 até 35 anos (adulto jovem). As equipes de gestão de projetos das empresas pesquisadas eram integradas, pelo

menos, por cinco pessoas e, no máximo, por oito pessoas. Em todos os casos, os diretores executivos das empresas faziam parte das equipes de gestão de projetos. Todas as organizações estudadas adotaram o sistema de gestão de projetos, descrito no PMBOK (PMI, 2008) e tencionam atingir metas inovadoras mediante a aplicação de métodos de criatividade.

A seguir, os resultados obtidos são mostrados no Quadro No. 5, o qual apresenta uma comparação entre os 12 métodos de criatividade mais utilizados, segundo a literatura científica, e como podem ser aproveitados na gestão da comunicação.

Método	Planejamento	Organização	Implementação	Monitoração	Pesquisas	Remoção Barreiras	Solução	Criação	Clima
<i>Brainstorming</i>	X	X			X	X	X	X	X
Lista de atributos	X	X	X	X	X		X	X	
SCAMPER	X	X	X	X	X		X	X	
Mapa Mental	X	X			X		X	X	
Método 635	X		X		X	X	X	X	
Delphi	X				X	X	X	X	
Matriz Morfológica	X	X	X	X	X		X	X	
Sinético			X		X	X	X	X	
Nove Janelas	X	X	X	X	X		X	X	
TRIZ	X	X	X	X	X		X	X	
CRE-IN		X			X	X	X	X	X
Seis Chapéus	X		X		X		X	X	X

Quadro No. 5. Formas de utilização dos 12 Métodos de Criatividade Grupal na Gestão da Comunicação.

Fonte: Chibás Ortiz, 2012 a.

Nota: colocou-se um X indicando a função ou atividade na qual o Método pode ser usado.

Como pode ser visto no Quadro No. 5, todos os métodos de criatividade servem para criar peças de publicidade e propaganda, assim como para solucionar problemas e conflitos, mas poucos são utilizáveis para organizar e monitorar a comunicação (somente na Lista de Atributos, SCAMPER, Matriz Morfológica e Nove Janelas), o que pode ser entendido perfeitamente, considerando a função social que comumente é atribuída à criatividade e aos seus métodos e técnicas (criar novas idéias ou solucionar problemas). Tradicionalmente, os métodos de criatividade foram utilizados especialmente no setor da comunicação para a criação de anúncios de publicidade e,

num segundo plano, para solucionar problemas. A fim de eliminar as barreiras à comunicação e fazer a gestão do clima de simpatias, os métodos mais úteis foram o Brainstorming, Seis Chapéus e o Método CRE, (este último com ênfase na dinâmica do grupo). Aqueles que, segundo as opiniões das pessoas que responderam a pesquisa, oferecem melhores resultados são o Brainstorming ou chuva de ideias, o Sinético, o Seis Chapéus e o TRIZ. Os métodos mais completos, de acordo com as pessoas entrevistadas, isto é, aqueles que poderiam utiliza-los em mais atividades e funções da gestão da comunicação, são o Seis Chapéus e o Nove Janelas.

Métodos grupais de criatividade para a gestão da Comunicação Integrada

Refinando um pouco mais o foco da pesquisa e analisando o conceito da comunicação integrada, segundo a definição de Kunsch (2003) conseguimos informações interessantes sobre como gerir a comunicação auxiliando-nos dos métodos de criatividade. Dessa forma, conseguimos colher através dessa pesquisa os métodos de criatividade que ofereciam mais resultados, segundo os entrevistados em cada uma das modalidades da comunicação, assim como na comunicação integrada. A seguir, no Quadro 6, mostramos os principais resultados da pesquisa, identificando qual é o método de criatividade mais interessante para cada modalidade do mix da comunicação organizacional e para a integração delas entre si. Seguimos a subdivisão sugerida por Kunsch (2003) para as modalidades da Comunicação integrada.

Modalidade da Comunicação	Mercadológica	Institucional	Interna	Administrativa	Integração do Mix da Comunicação
Método					
<i>Brainstorming</i>	X	X	X	X	X
Lista de atributos	X	X			
SCAMPER	X	X			
Mapa mental		X	X	X	
Método 635	X				
Delphi					
Matriz morfológica	X			X	
Sinético	X				
Nove Janelas	X	X	X	X	X
TRIZ	X				
CRE IN	X		X		X
Seis chapéus para pensar	X	X	X		X

Quadro 6: Comparação dos 12 Métodos de Criatividade mais úteis em cada modalidade da Comunicação Integrada

Fonte: Chibás Ortiz, 2014.

Nota: Colocou-se X para indicar a função ou atividade na qual o Método pode ser utilizado.

Conforme indicação do quadro acima, verificamos que todos os métodos de criatividade poderão ser utilizados para contribuir na comunicação integrada, enquanto menos métodos e técnicas foram escolhidos pelos participantes da pesquisa como utilizáveis para as outras modalidades da comunicação integrada (entre cinco e três métodos para cada modalidade da comunicação integrada). O que justifica o critério generalizado no setor da utilização preponderante dos métodos de criatividade apenas para a promoção ou comunicação mercadológica ou do mix de Marketing, sobretudo para a criação de peças publicitárias, e somente em um segundo plano para solucionar problemas e implementar soluções estratégicas na comunicação. Mas somos do critério de que isto acontece principalmente por causa do desconhecimento de todo o leque de ferramentas da criatividade e suas possibilidades de aplicação.

Podemos verificar que os métodos mais completos, e que por isso podem ser utilizados em diferentes atividades de gestão da comunicação integrada, foram os de Brainstorming, Seis Chapéus, Nove Janelas e Mapa Mental. Vale destacar também que os métodos mais utilizados, para promover a integração da comunicação das quatro modalidades existentes, foram o Brainstorming, Nove Janelas, CRE-IN e Seis Chapéus para Pensar. Como se pode apreciar, dois desses métodos (Brainstorming e

Nove Janelas) enfatizam os aspectos cognitivos, enquanto que os outros dois (CRE-IN e Seis Chapéus para Pensar) dão maior ênfase aos aspectos lúdicos e afetivos. Isto pode se interpretar como a necessidade das organizações unirem aspectos lúdicos, afetivos e até sedutores, de um lado, com outros cognitivos, de raciocínio e argumentação, menos lúdicos e rígidos, do outro, nas suas tentativas de integrar as quatro modalidades da comunicação integrada.

Conseguimos levantar, mesmo que de forma exploratória, neste estudo comparativo quais são os métodos de criatividade mais adequados a cada função e atividade de gestão da comunicação integrada em projetos com objetivos inovadores, tanto em empresas do setor produtivo como do setor de serviços. Constatamos nesta pesquisa que os métodos de criatividade podem ser de grande utilidade na gestão da comunicação integrada, especialmente em funções que tradicionalmente não os utilizam, como no planejamento da comunicação interna e administrativa, e a formatação da imagem institucional, organização e locação de recursos comunicacionais, e implementação criativa do antes planejado, assim como para administrar conflitos. Concluimos que os métodos de criatividade podem ser, quando bem utilizados e com uma visão mais ampla das possibilidades e utilidade dos mesmos, uma valiosa ferramenta na formulação de estratégias e na solução de problemas de longo alcance, envolvendo a equipe, seus projetos e a organização de forma geral, contribuindo assim para a concretização da comunicação integrada. O resultado da nossa pesquisa aponta para a existência de métodos e técnicas que as equipes de gestão da comunicação preferem utilizar em determinadas atividades.

Em futuras pesquisas, sugerimos um aumento no número de empresas pesquisadas e o tempo de acompanhamento do estudo longitudinal. Recomendamos ainda, a utilização de uma metodologia de pesquisa antes/depois em conjunto com instrumentos quantitativos de avaliação da criatividade que permitam fazer um diagnóstico do funcionamento da comunicação integrada e da criatividade antes e depois da aplicação dos métodos e técnicas de criatividade. Além do mais, esses métodos são importantes para o desenvolvimento de soluções ecológicas inovadoras para problemas antigos, e na procura de estratégias e produtos sustentáveis.

Considerar os novos atores sociais, como por exemplo, o participante de um projeto sociocultural, assim como os próprios coordenadores da organização ou projeto e demais públicos próximos a ela, como cocriador, coplanejador e colaborador no planejamento, implementação e avaliação de ações de gestão da comunicação e

das mudanças a serem implementadas, assim como da criatividade e da inovação é essencial para conseguir levar adiante projetos de comunicação de sucesso, que realmente envolvam os novos públicos e atores da comunicação. Isto implica novas formas de gerir a gestão da comunicação e a criatividade da organização e do projeto. Valorizar a opinião dos participantes, da comunidade e os outros públicos envolvidos, assim como remover suas barreiras à comunicação e construir conjuntamente com eles novos produtos, aplicativos, games e o planejamento de ações de gestão da comunicação integrada, utilizando métodos de criatividade em ambientes presenciais e virtuais, é essencial para o sucesso dos mesmos. Isso implica em não apenas saber como se comportam os participantes no projeto ou organização e demais públicos de interesse nas redes sociais e outras mídias tradicionais, como também conhecer novas formas de enxergar e gerir a comunicação e a criatividade, presencial e digital com todos os públicos (participantes e colaboradores do projeto e da organização, influenciadores da decisão de compra, líderes e formadores de opinião, *prospects*, fornecedores, comunidade, imprensa, autoridades políticas, ONGs e outros) utilizando em cada caso a estratégia e o método de criatividade mais adequado. Na formatação das políticas, estratégias e processos comunicacionais em nível macro e micro da organização, o conhecimento sobre os métodos de criatividade pode ter um papel fundamental.

Métodos de Criatividade para organizações e projetos focados no setor produtivo (ciências naturais) e organizações focadas no setor de serviços (ciências sociais)

Outra pesquisa realizada pelo presente autor no Brasil permitiu uma primeira aproximação de caráter exploratório ao tema (CHIBÁS ORTIZ, 2013). O método utilizado foi o estudo multicaso Yin (2009), que permite comparar vários casos por meio de parâmetros predefinidos, cruzando-se informações obtidas com instrumentos quantitativos e qualitativos. Também utilizou-se a revisão bibliográfica e análise documental (físicos e de Internet); além de sistema de questionários qualitativos e quantitativos para avaliar a criatividade elaborados por Chibás Ortiz (2011), respondidos presencialmente ou enviados por email, utilizando a plataforma Google e disponibilizados no sítio web da empresa *Perfectu* e na plataforma *Moodle* dessa empresa; observação participante e entrevistas. Esta última técnica se aplicou nos

casos em que as respostas dos questionários qualitativos foram ricas ou quando algum aspecto não ficou claro e necessitava de esclarecimento.

As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados. Depois de transcritas, procedeu-se a análise de conteúdo das mesmas, classificando a informação em categorias de conteúdo. Além de serem aplicados todos os instrumentos em todos os integrantes das equipes de Gestão de projeto das empresas pesquisadas, também se realizaram entrevistas com os CEOs das quatro empresas com vistas a entender sua estratégia geral de inovação. Ao todo foram entrevistadas 10 pessoas de todas as equipes, incluindo aos CEOs..

Os 12 métodos e técnicas de criatividade foram aplicados durante o período de dois anos em quatro empresas de médio e pequeno porte, para clientes ou parceiras da **Perfectu**. Duas empresas são do setor produtivo e duas do setor de serviços e associadas às ciências humanas. Das duas primeiras, uma foi uma empresa de criação de softwares e soluções informáticas e a outra, fabricante de material e equipamentos odontológicos. As duas da área de serviços foram uma agência de imprensa e uma de Marketing. Por razões éticas, optou-se por não revelar os nomes das empresas. Ao longo desse período, cada um dos métodos e técnicas para estimular a criatividade aqui descritos foram aplicados em pelo menos duas oportunidades. Cuidou-se para que o período entre a aplicação dos métodos e técnicas não ultrapassasse um mês.

Os dois grupos receberam as mesmas informações e foram informadas sobre todo o processo de pesquisa que participavam. Os integrantes das equipes de gestão de projetos eram graduados de nível superior e a faixa etária predominante foi de 29 a 35 anos, podendo ser classificados como adulto-jovens. As equipes de Gestão de projetos das empresas pesquisadas estavam integradas por no mínimo cinco pessoas e no máximo por oito pessoas. Em todos os casos os *CEOs* das empresas faziam parte das equipes de Gestão de Projetos. Nas equipes das duas empresas com foco no sistema produtivo predominou o sexo masculino (94,2%) e nas duas empresas com foco nos serviços e ciências humanas predominou o sexo feminino (87,7%).

Todas as empresas pesquisadas adotaram antes o sistema de Gestão de projetos descrito no PMBOK (PMI, 2008) e perseguiam objetivos inovadores com a aplicação dos métodos de criatividade.

Utilizou-se uma ferramenta elaborada pelo autor chamada de Questionário da Escala de Avaliação do Índice Geral de Criatividade (Ver Anexos). Este instrumento

para avaliar o resultado criativo organizacional é um questionário que possui uma escala de zero a dez na qual os respondentes tinham que avaliar os itens abaixo citados após finalizada a aplicação do método ou técnica de criatividade utilizado na empresa nessa reunião. Estes parâmetros eram:

1. Nível da criatividade organizacional ou do projeto
2. Resultado inovador obtido
3. Avaliação final do cliente do resultado ou inovação obtida (após finalizado o serviço, se ele satisfizesse as necessidades do cliente)
4. Nível de satisfação com o resultado da equipe envolvida
5. Clima organizacional
6. Incorporação dos métodos e técnicas, assim como alguns elementos da gestão da criatividade no cotidiano da empresa.

Uma breve descrição dos resultados quantitativos levantados utilizando o Questionário com a Escala de avaliação do Índice Geral de Criatividade de 0 a 10 é mostrada a seguir no Quadro 7.

Índice Geral de Criatividade	Tipo de empresa	Grupo de empresas do setor produtivo (ciências naturais)	Grupo de empresas do setor de serviços (ciências humanas)
<i>Brainstorming</i>		7,87	8,47
Lista de atributos		9,28	3,97
SCAMPER		8,56	5,54
Mapa mental		5,75	7,56
Método 635		7,54	6,43
Delphi		8,84	8,21
Matriz morfológica		7,32	3,44
Sinéctico		6,15	4,01
Nove janelas		4,18	9,03
TRIZ		8,72	4,13
CRE IN		4,39	7,21
Seis chapéus para pensar		6,32	8,34
Índice Geral de Criatividade Total		7,07	6,36

Quadro 7 - Resultados da escala de avaliação do Índice Geral de Criatividade
Fonte: Chibás Ortiz, 2014.

Acima se apresenta o Índice Geral de Criatividade por método e o Índice Geral de Criatividade Total para cada um dos dois tipos de empresa. Como explicado antes

na Metodologia, esta escala é o resultado da média dos valores de cada uma das seis variáveis de criatividade acima explicados. O Índice Geral de Criatividade Total é resultado da média de todos os Índices Gerais de Criatividade por método para cada um dos dois tipos de empresa, as do setor produtivo e as do setor de serviços.

Este indicador foi calculado a partir da média do Índice Geral de Criatividade para cada método de criatividade, isto é, após somatória do valor obtido para a aplicação desse questionário nas sessões onde se aplicavam os 12 métodos de criatividade.

Comparando-se os resultados obtidos pelos participantes do mesmo tipo de grupo de empresas, não foram percebidas diferenças significativas nos resultados obtidos na Escala de avaliação do Índice Geral de Criatividade em um nível de significação, do 0,05. Ambas as empresas, a empresa de informática e a de produção de material e equipamento odontológico obtiveram valores semelhantes no índice de criatividade geral avaliado para cada um dos 12 métodos de criatividade e para o Índice Geral de Criatividade Total (Obtiveram 6,90 e 7,20 respectivamente). Também não se apreciaram diferenças significativas entre os valores obtidos no Índice Geral de Criatividade Total para a agência de imprensa e a de marketing (Obtiveram 6,06 e 6,91 respectivamente).

Mas como pode ser observado na tabela 1, se observaram diferenças no Índice Geral de Criatividade para cada Método de Criatividade ao nível de significação de 0,05 entre os grupos gestores pertencentes a setores empresariais diferentes. Não ocorreu da mesma forma no Índice geral de Criatividade Total, sendo 7,07 para o Grupo de empresas do setor produtivo (ciências naturais) e 6,36 para o Grupo de empresas do setor de serviços (ciências humanas).

Como também pode ser apreciado na tabela 1, há técnicas como o Brainstorming, Método Delphi e o Método 635 que geralmente deram resultado positivo nos dois grupos de empresas. Outros métodos deram melhor resultado criativo para as empresas do setor produtivo, como demonstra a Lista de atributos, TRIZ, SCAMPER, Matriz morfológica e Sinéctico, seguindo nessa ordem decrescente de pontuação. Para as empresas do setor de serviços e com proximidade das ciências sociais deram mais resultados os métodos das Nove janelas, Seis chapéus para pensar, CRE IN e Mapa Mental, nessa ordem. Este resultado foi confirmado durante as entrevistas realizadas.

Estes resultados se observaram independentemente do tamanho da empresa. Os Grupos Gestores de projetos inovadores nas organizações do setor produtivo preferem os métodos que se caracterizaram por sua alta complexidade (de difícil aplicação), de caráter qualitativo (que focam a qualidade da ideia e não a quantidade de ideias) e que estimulam os recursos do pensamento consciente e lógico. Os Grupos Gestores de projetos inovadores nas empresas do setor de serviço e com ênfase nas ciências sociais preferiram os métodos de criatividade que se caracterizam pela tendência a mostrar uma complexidade intermediária, ser de caráter quantitativo (que focam a quantidade de ideias e não a qualidade das mesmas) e que estimulam os recursos do pensamento consciente e que incentivam a imaginação e o pensamento lateral. Levar isto em consideração na Gestão da inovação pode otimizar resultados, recursos e tempo quando se trate de escolher estratégias de desenvolvimento das equipes e resolução de problemas em grupos gestores de projetos de setores empresariais diferentes.

Formas de aplicação dos 12 métodos grupais de criatividade mais utilizados

Mas comparemos neste ponto cada um destes métodos, de acordo com parâmetros ou indicadores que nos ajudarão a visualizar as formas mais produtivas de aplicação, assim como algumas das suas vantagens e desvantagens, segundo a finalidade que se tiver para o seu uso.

Método	Foco Individual ou Grupal	Foco na lógica ou na imaginação	Foco em recursos do inconsciente ou consciente	Foco quantitativo ou qualitativo	Grau de complexidade	Uso com público específico ou geral
<i>Brainstorming</i>	Grupo/Indivíduo	Lógica e imaginação	Consciente	Quantitativo	Baixo	Público geral
Lista de atributos	Grupo/Indivíduo	Lógica	Consciente	Quantitativo e qualitativo	Alto	Público geral
SCAMPER	Grupo/Indivíduo	Lógica	Consciente	Quantitativo e qualitativo	Alto	Público geral
Mapa Mental	Grupo/Indivíduo	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público geral
Método 635	Grupo	Lógica e imaginação	Consciente	Quantitativo	Baixo	Público geral
Delphi	Grupo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público específico
Matriz Morfológica	Grupo/Indivíduo	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo	Alto	Público específico
Sinético	Grupo	Imaginação	Consciente e inconsciente	Qualitativo	Alto	Público específico
Nove Janelas	Grupo/Indivíduo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público geral
TRIZ	Indivíduo/Grupo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Alto	Público específico
CRE IN	Grupo/Indivíduo	Imaginação	Inconsciente	Qualitativo	Intermédio	Público geral
Seis Chapéus para Pensar	Grupo	Imaginação e lógica	Consciente e inconsciente	Quantitativo e qualitativo	Intermédio	Público geral

Quadro No. 8. Comparação dos 12 Métodos de Criatividade Grupal
Fonte: Chibás Ortiz (2012 b)

Como se pode apreciar no Quadro No. 8, utilizamos vários parâmetros ou indicadores para comparar os diferentes métodos criativos mostrados nesta Seção. O foco Individual versus Grupal refere-se a se o método enfatiza mais, durante o seu desenvolvimento, o trabalho no indivíduo ou no grupo. O Indicador Foco na Lógica versus a Imaginação está direcionado para analisar se o método, durante a sua implementação, libera mais os recursos que se referem ao pensamento lógico ou ao convergente, trabalhando de uma maneira mais direta no problema a ser analisado, ou se contribui para estimular mais os recursos imaginativos, de pensamento lateral ou metafórico, que é uma forma mais indireta para trabalhar no problema. O fator Foco em Recursos do Inconsciente versus o Consciente trata de mapear se a ferramenta analisada contribui para desenvolver mais nos participantes os recursos psíquicos conscientes (trabalhar com objetivos lógicos e metas claras, conscientes) ou os inconscientes (acordar a imaginação, os sonhos etc.), também mais indiretos. O item

Foco Quantitativo versus Qualitativo refere-se a se o instrumento analisado dá mais atenção a produzir o maior número possível de ideias (foco quantitativo) ou, pelo contrário, interessa-se mais quanto a produzir poucas ideias, mas de alta qualidade (foco qualitativo). O parâmetro Grau de Complexidade refere-se a se o método é de fácil ou difícil aplicação, se tem muitas etapas e se é necessário ser um conhecedor do trabalho em grupo para aplicá-lo com sucesso. O item Uso com Público Específico versus Geral refere-se a se os melhores resultados, ao aplicar o método em questão, são obtidos utilizando-o com qualquer público ou se é recomendável usá-lo somente com públicos específicos, como podem ser aqueles conhecedores do assunto, ou os afetados pelas decisões que sejam tomadas. Assim, por exemplo, aplicando o método CRE-IN de aparentemente pouca complexidade, podemos nos encontrar com surpreendentes problemas psicológicos individuais, que podem, sem querer, ser liberados e contados para todo o grupo e, dessa forma, defrontarmos com uma grave situação se o coordenador não estiver preparado para essa circunstância.

Como se pode apreciar no quadro acima apresentado, predominam os métodos que estimulam a imaginação mais do que o pensamento lógico e os recursos psicológicos conscientes, e que buscam poucas soluções, mas de qualidade. Também, observa-se que a maioria dos métodos criativos têm uma complexidade de intermédia (cinco métodos) para alta (cinco métodos) e somente dois foram considerados como sendo de relativamente baixa complexidade. Isto nos leva à conclusão de que é necessário passar por cursos e treinamentos práticos antes de aplicar a maioria destes métodos. Essa complexidade se dá pela própria natureza do processo criativo e a diversidade das forças grupais, assim como pelo desafio que implica criar coisas novas, a exigência por resultados da parte da organização, assim como pela complexidade da própria técnica (conhecimentos que são requeridos a respeito do conteúdo a ser analisado e da própria técnica, etapas que possui, entre outros aspectos). Deve ser um coordenador-facilitador com experiência, quem vai aplicar estas metodologias.

Na realidade, é difícil avaliar as vantagens e as desvantagens de cada método. Isto dependerá muito do problema ou da situação a ser analisada, do tempo de formação do grupo criativo, do contexto organizacional no qual o grupo está inserido (organização criativa ou burocrática), dos objetivos que se almeja atingir com o

trabalho criativo grupal (solução de um problema da organização ou contribuir para integrar os membros do grupo), dentre outros fatores.

Considerações finais

Ao longo deste capítulo do trabalho, tentou-se analisar os diferentes fatores que intervêm no processo de mudança nas organizações socioculturais, oferecem-se recomendações, assim como possíveis vias metodológicas para implementá-lo. Enfatizamos a importância de partir de um modelo de gestão criativa, assim como tencionar administrar não somente a inovação, o resultado, senão também os complexos processos criativos grupais que ficam atrás de uma inovação. Sugere-se assumir os processos de mudança como um projeto da organização, com metas, tarefas, cronogramas e responsáveis, seguindo a metodologia do PMI descrita no PMBOK.

Também oferecem-se algumas ferramentas de diagnóstico e traçado de estratégias de mudança para os ambientes físicos e virtuais, assim como elementos de análise e críticas sobre as resistências.

Fizemos maior ênfase em mostrar as possibilidades múltiplas de aplicação dos métodos de criatividade na gestão da comunicação integrada direcionada para a mudança inovadora, partindo de pesquisas de campo realizadas pelo autor.

Para se conseguir uma mudança significativamente inovadora para a organização é necessário utilizar os métodos de criatividade de forma sistemática e a ferramenta da comunicação integrada durante o processo de planejamento e implementação da mudança. Ter todos os públicos informados e engajados, tanto os participantes do projeto, como os externos e mistos, facilita a execução, quando se fala as mesmas coisas nas modalidades institucional, mercadológica, administrativa e interna da comunicação. Junto com isso, saber ouvir as demandas e necessidades de todos esses públicos para criar os produtos e serviços que as satisfaçam; para elaborar projetos que realmente estejam de acordo com o que a comunidade deseja. As boas práticas de comunicação organizacional não se referem apenas a saber “falar” em nome dela, senão em saber escutar os participantes do projeto, seus familiares, parceiros, fornecedores, governo, investidores, entre outros. Criar uma network ou rede de escuta entre todos esses atores sociais. É dessa escuta que devem surgir os projetos e as inovações propostas pelos mesmos. Mas essa ainda não é a realidade percebida nas organizações e projetos socioculturais.

Ainda considerando isto, esta primeira aproximação para a mudança nas organizações socioculturais tenciona, acima de tudo, atingir a finalidade de envolver aqueles que a leiam em novas reflexões e análises da realidade sociocultural atual e, muito especialmente, implica-lhes no propósito de transformar, com um sentido de eficiência, eficácia, qualidade e respeito, as pessoas, organizações e públicos envolvidos em projetos socioculturais.

Pergunta Final

1. Como promover projetos socioculturais que implementem uma mudança satisfatória, realmente criativa nas organizações, adequando-se às mutantes condições sociais contemporâneas?

Referências bibliográficas:

- ABRUCIO, Fernando Luis. Gestão escolar e qualidade. Fundação Getulio Vargas, 2011. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos>>. Acesso em 10/10/11.
- ALTERATOR, S. & DEED, C. Teacher Adaptation to Open Learning Spaces. *Issues in Educational Research*, 23(3), (pp. 315-329), 2013. (<http://www.iier.org.au/iier23/alterator.pdf>)
- ARASHIRO, Leda. Criando Laços: a gestão da comunicação e da educação em instituições de ensino privadas. Em: *Comunicação e Educação*, nº 2., Vol. XII, Maio – Agosto 2008, p 78-91.
- ALTSHULLER, G.S. *Creativity as an Exact Science: The Theory of the Solution of Inventive Problems*, Gordon and Breach: New York, 1984.
- AYESTERÁN, S.: “La innovación a través de los equipos de trabajo”, em: *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*, compilado por L. Munduate e M. Barón, Editorial Eudema: Sevilla, 1993.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL. SCOTT A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2da. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARAÑANO, A. M. *Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas*. *Revista Brasileira de Inovação*, Volume 4, Número 1, Janeiro / Junho 2005. Disponível em: <<http://plutao.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/281/197>>. (Acesso em: 08-junho-2012).
- BOLIVAR, A. e FERNÁNDEZ M., (1994). Un modelo/ estrategia para evaluar y facilitar el proceso de cambio: *El CBAM*. *Bordon*, 46 (2), 133-144.
- BONO, Eduard de. *El pensamiento lateral*, Ed. Sayrols, México, 1986.
- BROWN, Tim. *Design Thinking*, uma metodologia ponderosa, Campus-Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.
- BUZAN, Tony; BUZAN, Barry. *The Mind Map Book: Unlock Your Creativity, Boost Your Memory, Change Your Life*. Trans-atlantic publications: New York, 2010. p. 217.
- CALMA, A., Preparing Tutors to Hit the Ground Running: Lessons from New Tutors' Experiences. *Issues in Educational Research*, 23(3) (pp. 331-345), 2013. (<http://www.iier.org.au/iier23/calma.pdf>)

CHIAVENATO, I. Introdução à Administração, Elsevier-Campus: São Paulo, 2004.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. Métodos de criatividade para a gestão de projetos inovadores. RIT-Revista de informação e Tecnologia, ISSN: 2179-2895, v. 4 No. 1, 2014.

_____. Criatividade e comunicação organizacional: indicadores, barreiras, paradoxos e dilemas no mundo corporativo. Revista Científica Hermes, No. 8, Julho – Dezembro, São Paulo, 2012 a.

_____. Creatividad + Dinámica de Grupo = Eureka, 2da. Edición, La Habana: Pueblo y Educación, 2012 b.

_____. Barreiras à comunicação e criatividade em hotéis brasileiros e cubanos: pesquisa empírica. Em: ALAIC - Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC/USP, Ano VII, No. 13, Julio/Diciembre, 2010, p.: 146-157.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe; BORROTO, Gerardo; DE-ALMEIDA, Fernando. Gestión de La creatividad en entornos virtuales de aprendizaje colaborativos: un proyecto corporativo de EAD. Comunicar – Revista Científica de Comunicación e Educación. Volume 43. 2014.

CRAWFORD, Robert P. *Estrategias para la creatividad*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1980.

DAFT, Richard L. Organizações: teoria e projetos. Thomson: São Paulo, 2003.

DIEZ, Alfonso. La gestión del conocimiento y los procesos de innovación. Em: Encuentros multidisciplinares, Septiembre-Diciembre, No. 36, V. XII, Madrid, 2010, p.: 56-64.

DI FELICE, Massimo . Auréola digital: a crise dos pontos de vista centrais e o fim do direito exclusivo da edição das informações. Em: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; FARIAS FILHO, José Rodrigues de. Definindo sucesso em projetos. Em: Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, vol. 1, nº. 2, p. 68-85, jul./dez. 2010.

MARCHIORI, Marlene (Org.) Redes sociais, comunicação e organizações, São Paulo: Difusão, 2012.

GILLET, Rachel. Why Our Brains Crave Storytelling in Marketing, Fast Company : 04/06/2014. In: <http://www.fastcompany.com/3031419/hit-the-ground-running/why-our-brains-crave-storytelling-in-marketing> Acesso: 08/03/2015.

GORDON , William. *Synetics, the development of creative capacity*, New York: Harper and Row, 1961.

GRIZENDI, Eduardo. *Manual de orientações gerais sobre inovação (Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Promoção Comercial e Investimentos, Divisão de Programas de Promoção Comercial)*. Em: <http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf> (2011). Acesso em: 11 jan. 2012.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8va. ed. Pearson: São Paulo, 2004.

JUNTOS.COM.VC, www.juntos.com.br, 2010. Acesso: 24/02/2015.

LEWIN, Kurt. Principles of topological psychology, New York: McGraw Hill Book Co., 1936.

LUCK, Heloisa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. São Paulo: Fundação Lemann/Editora Positivo, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. Análisis. No. 34, 2006.

MANSUR, Anahi. A gestão na educação à distância: novas propostas, novas questões, em: MARTINS, Ângela Maria. Gestão e autonomia escolar: um estudo comparado Brasil/Portugal. In: Revista Brasileira de Educação, vol. 16, núm. 46, janeiro-abril, 2011, pp. 69-98.

MARTINS, Ângela Maria. Gestão e autonomia escolar: um estudo comparado Brasil/Portugal. Em: Revista Brasileira de Educação, vol. 16, núm. 46, janeiro-abril, 2011, pp. 69-98.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa; NÓBREGA, Kleber Cavalcante; SOUZA, Tereza. A gestão estratégica em educação e seus impactos na prestação dos serviços, em: Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, vol. 9, nº. 3, p. 202-223, set./dez. 2010.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

NCA. www.novocomplexodoalemao.com Rio de Janeiro, 2010. Acesso: 28/02/2015.

ORDOÑES, J.: Los círculos de calidad y su influencia en la gestión de empresa, en: Alta Dirección, nº. 146, 1989.

OSBORN, Alex. Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking, Ed: C. Scribner's sons, 1953.

PMI - Project Management Institute. The guide to the project management body of knowledge. (4a. ed.), Newtown Square, PA, EUA: Project Management Institute, 2008.

PEREIRA, Sueli Menezes. Descentralização Administrativa e Práticas de Gestão Participativa: o Conselho Escolar em Análise, em: Meta: Avaliação, Rio de Janeiro, v. 3, n. 8, p. 192-212, mai./ago.2011.

ROBBIN, S. Comportamento organizacional. São Paulo, Prentice-Hall, 2011.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Translating Team Creativity to Innovation Implementation. Em: Journal of Management, Vol.39(3), pp.684-708, 2013.

STRAUSAK, Nicole. Resumée of VoTalk. In: SIEBER, Pascal, GRIESE, Joachim(eds). *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet - Workshop*, April 27-28, 1998

TOLEDO, Luciano Augusto; LOURES, Carlos Augusto. Organizações Virtuais, In: Caderno EBAPE, V4 Br., jun 2006, p.1-17.

TORRE, Saturnino de la, *Creatividad cuántica. Una mirada transdisciplinar*. In: Encuentros Multidisciplinares, nº 28, vol. X, Enero – Abril 2008. p. 5-21.

_____. Material didático. Creatividad, Adversidad y Resiliencia: herramientas de desarrollo profesional y personal. Curso *on line*, São Paulo: **Perfectu**, 2011.

VENKATRAMAN, N. HENDERSON, J. Real strategie for virtual organizing. Sloan Management Review, v.40, n.1, pp.33-48, Fall 1998.

YIN, Robert K. *Case Estudy Research: Design and Methods*. California: Sage, 2009.

ZWICKY, F. *Discovery, Invention, Research Through the Morphological Approach*, Toronto: The Macmillian Company, 1969.

Capítulo 3

GRUPO DE GERADORES: GESTÃO INOVADORA E PARTICIPAÇÃO

"Lembrem-se de que da conduta de um ,
depende o destino de todos."
Alexandre, o Grande

Introdução

Com certeza, tem chamado sua atenção, alguma vez, a notória força e a vitalidade da Igreja Católica Romana, ainda considerando que é uma das instituições mais antigas e que, não obstante, tem sobrevivido às múltiplas mudanças e cataclismos sociais sofridos pela humanidade nos seus dois últimos milênios. Essa comprovada capacidade de sobrevivência, demonstrada durante séculos, está, sem dúvidas, vinculada não só a sua habilidade para se adaptar à mudança, senão, além do mais, as suas potencialidades para prever esta e, inclusive, promovê-la e produzi-la lá, onde e quando for necessário. Também está associada à força dos grupos internos de trabalho que a integram.

A ideia referente a compreender a mudança, a evolução e o desenvolvimento, como partes integrais da sociedade atual em geral, e especificamente do universo laboral, docente e cultural, tem trazido, como consequência, que se percebam as transformações não como uma atividade exclusiva para determinados momentos e fases de uma organização, mas como algo perene e inerente a esta, com a qual tem de aprender a conviver cotidianamente (KATZ; KAHN, 1990; MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Neste sentido, não são exceções as organizações e projetos socioculturais, onde também a renovação e a transformação constantes resultam imprescindíveis, não só quanto às formas expressivas e temáticas dos seus integrantes, assim como as metodologias e técnicas utilizadas por estes, senão também pela diversidade de apoios, meios de produção e reprodução que caracterizam, hoje em dia, a realização, a difusão e a comercialização da cultura no nível mundial. Isto, por sua vez, traz como consequência, que também neste terreno seja necessário encontrar diferentes mecanismos e vias metodológicas estratégicas para conduzir ou induzir, de maneira permanente, a mudança e o desenvolvimento organizacional, tanto para as

organizações e projetos socioculturais como para os seus líderes e demais participantes, assim como públicos envolvidos. Aparecem, então, os grupos ou equipes especiais, com a finalidade de elevar o desempenho até o nível da excelência nas organizações e projetos. Estes grupos, às vezes localizados dentro de organizações socioculturais ou trabalhando de forma autônoma, presencial ou virtual, tem um importante papel no sucesso ou fracasso das tarefas inovadoras. Aprender a conduzir e gerir a comunicação dos grupos e equipes de trabalho é uma importante etapa na obtenção de resultados inovadores na gestão de projetos socioculturais.

O grupo e sua importância:

O ser humano não existe sem o grupo. Nasce, cresce e desenvolve-se nos mais diversos grupos humanos mas, desde a antiguidade, viver coletivamente sempre foi fonte de conflitos e desafios. Viver em coletividade oferece benefícios, tais como a proteção contra depredadores, o investimento parental e a caça, mas também traz consigo a necessidade de ter um comando, seguir a um ou a vários líderes, aceitar uma disciplina, compartilhar objetivos, normas, conviver com pessoas as quais não gostamos, entre outros aspectos.

Neste contexto complexo, onde as organizações chamam a atenção quanto a diversidades de interesses e pessoas, também devemos aumentar a eficiência da equipe, sem prejudicar o clima de trabalho positivo. Dirigir, conduzir, direcionar, liderar e motivar grupos de pessoas é uma das coisas mais difíceis a serem feitas, especialmente nas condições atuais, nas quais muitas das razões tradicionais que obrigavam a ficar no mesmo local de trabalho desapareceram.

Todos somos diferentes, com distintas personalidades e motivações, expectativas e anelos, sonhos e ideais. Como estas pessoas, que às vezes nascem em diferentes lugares (estados nacionais, países, distritos etc.), com diversas experiências, níveis educacional, intelectual e cultural diferentes, categoria de remuneração, podem trabalhar no mesmo espaço físico ou digital, de forma harmônica e conseguindo excelentes resultados? Esta é a pergunta que buscamos desentranhar nas páginas que compõem este Capítulo.

Não se tem tarefa mais difícil do que aquela de organizar uma equipe de alto desempenho. De outro lado, não se tem mais satisfação do que a de trabalhar com uma equipe cooperativa e que atinge os seus objetivos (BANOV, 2008). É difícil criar

sonhos compartilhados e fazê-los realidade na vida cotidiana, manter a equipe motivada e coesa.

Por que trabalhar em grupo?

Conviver em vários grupos e redes de trabalho é, hoje em dia, uma realidade e uma necessidade. A cada dia, isto é mais necessário para trabalhar conjuntamente com os outros, visando os objetivos do grupo e para crescer em equipe. Também aprender a se comunicar respeitosamente com os representantes dos mais diversos grupos humanos, abrangendo as minorias.

Do outro lado, a comunicação e o grupo de trabalho têm chegado a ter, atualmente, um caráter diferente graças às novas tecnologias; é quase impossível viver e trabalhar sem entrar na Internet, em sites Web e blogs, enviar e receber mensagens de correio eletrônico, viajar em MSN, Skype, Facebook, Twitter, Facebook, Youtube (hoje em dia, muitas empresas têm a sua imagem corporativa revelada nestes sites de redes sociais) ou outros sites, programas e sistemas de relacionamento por meio da Web. Também, têm-se redes de trabalho ou grupos virtuais que permitem as interações entre pessoas que pertencem à mesma organização ou projeto. Muitos dos grupos físicos tradicionais “virtualizaram-se”, começando a ter uma forte presença na Internet mediante sites, blogs, e utilizando as comunicações via correio eletrônico ou organizaram comunidades virtuais (DE VALCK, VAN BRUGGEN e WIERENGA, 2012).

Desde as últimas décadas, tem-se intensificado o aparecimento de diferentes estruturas e de equipes especiais – às vezes incluídos dentro da estrutura formal da organização e, em outros casos, fora desta - direcionados a, de alguma maneira, controlar, monitorar e potencializar a mudança dentro da organização, aproveitando em maior medida os pontos fortes dos seus membros. Estes grupos especiais, muitas vezes, são incumbidos de fazer a gestão de tarefas inovadoras em empresas de grande porte, como a 3M (SERAFIM, 2011). Esta intensificação tem-se produzido tanto no âmbito cultural como nas outras esferas laborais.

Dessa forma, têm-se implementado diferentes tipos de grupos autônomos – também conhecidos como grupos especiais ou equipes de trabalho, paralelos à estrutura departamental-funcional existente, cujo fim último é precisamente contribuir, em alguns casos mais explicitamente e em outros menos, para o fomento da mudança e da evolução positiva destes dentro da organização (MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Grupos ou equipes?

Vejamos a seguir a Figura que resume as diferenças entre grupos e equipes.

Diferenças entre grupos e equipes

Figura No. 11 - Diferenças entre grupo e equipe
Fonte: Arquivo do Autor

De forma resumida, pode-se afirmar que o grupo é um tipo de equipe que funciona de maneira muito mais eficiente, com objetivos claros compartilhados por todos, com intensa sinergia, isto é, com muita interdependência energética, alta motivação e comprometimento com a tarefa e o líder, assim como com habilidades e competências complementares entre os seus membros (CORTELA; MUSSAK, 2013).

Nos Estados Unidos e em outros países industrializados, com o aparecimento dos trabalhos de Elton Mayo, nos anos 1920, vem se falando de uma direção empresarial mais participativa, na qual os diferentes grupos de trabalhadores que integram a empresa, tenham maior participação nas decisões, nas alternativas para solução de problemas e nas seleções de ações táticas e estratégicas adotadas pela direção (ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, têm-se instaurado, especialmente nas últimas décadas, formas organizativas laborais que prestam uma grande atenção ao uso das forças que se liberam ao trabalhar em grupos, visando solucionar, de maneira criativa, os problemas

que enfrenta a empresa (S. AYESTARÁN, 1993). Estes grupos são formados com os funcionários, os técnicos e os especialistas do quadro laboral existente. Esta força laboral continua, como regra geral, ficando no pessoal dos seus respectivos departamentos, mas se movimenta dentro da estrutura da organização para responder a problemas concretos, a respeito dos quais trabalha em grupos criados para tal finalidade, às vezes como grupos gestores de projetos (A. M. OMAROV, 1986) formando aquilo que, em ocasiões, é denominado como *estruturas matriciais* ou *ad hoc* da organização, para solucionar tarefas específicas e projetos concretos. Um destes tipos de grupos especiais de trabalho são os chamados de Tanques de Cérebros, os quais não são mais do que um grupo de pessoas selecionadas pelo seu alto nível de inteligência e criatividade, que trabalham de maneira isolada do mundo durante um período para, dessa forma, ganhar maior concentração nos seus propósitos criativos. Este grupo permite aos participantes viver plenamente dentro do processo criativo, concentrando as suas atenções e liberando a sua imaginação. Esta forma de trabalhar é utilizada por grupos de pesquisas em universidades e institutos científicos ou de alta tecnologia, os quais desenvolvem projetos diferenciados e com limites de datas para entregas (MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Nas últimas décadas, tem-se também começado a utilizar, com relativa frequência, os chamados de grupos T (*Training groups*), os quais funcionam de maneira temporária durante várias sessões. Estes são compostos por não mais do que 16 pessoas de uma organização, que podem inclusive não se conhecer, considerando-se que podem pertencer a diferentes áreas ou setores de uma mesma organização. Estas pessoas reúnem-se fora dos marcos institucionais cotidianos, tendo a meta comum de aprender mais sobre si próprios, a respeito das influências que exercem sobre os outros, assim como quanto ao modo em que os grupos podem se converter em eficientes instrumentos de trabalho (KATZ; KAHN, 1990). Este processo é conduzido por um especialista em relações humanas, que quase sempre é um profissional das Ciências Sociais (psicólogo, pedagogo, administrador, sociólogo etc.) que trabalha como um facilitador. Ao reflexionarem sobre si próprios, as suas relações com os outros e os problemas da organização, trata-se, de maneira indireta, que os participantes nestas sessões de grupo, tomem consciência das características e dos modos de desempenho pessoais e da equipe de trabalho que afetam ou limitam o crescimento e desenvolvimento próprios, do seu respectivo departamento ou da sua organização, vista como um todo.

Desde o fim dos anos 1960, vem se falando, com insistente frequência, sobre os chamados de Círculos da Qualidade (CQ), aos quais é atribuído tão significativo peso no sustentável desenvolvimento industrial japonês. Estes grupos permanentes, compostos por seis a 12 trabalhadores voluntários que pertencem a uma mesma equipe de trabalho ou unidade de produção, reúnem-se para laborar em sessões periódicas, analisando o processo de produção ou serviços concretos incumbidos, detectando as suas dificuldades e propondo soluções para estas, mantendo a última finalidade de melhorar o específico processo de produção ou de serviços, e contribuir para aumentar a sua qualidade. Para isto utilizam, durante os seus encontros, diversas técnicas sociopsicológicas, de criatividade, estatísticas e econômicas, assim como o assessoramento das pertinentes pessoas qualificadas. As propostas de soluções específicas, devidamente avalizadas por um relatório técnico, são avaliadas pela Alta Direção da empresa, podendo ser aceitas ou rejeitadas (ORDOÑES, 1989).

A ideia da Gestão da Qualidade Total e, com ela, aquela dos grupos gestores da qualidade (CQ) nasceu nos Estados Unidos e foi desenvolvida, fundamentalmente e, no Japão, para depois ser difundida para quase todos os países do mundo. Em Cuba, tem-se levado para a frente uma experiência similar, embora adaptada às suas condições, conhecida como Comitês de Soluções (CDS) ou Comitês de Qualidade.

Se analisamos com cuidado esta breve, mas produtiva trajetória, chama especialmente a atenção que os fundamentos dos tipos de grupos especiais criados se centrem principalmente nas relações humanas (Grupos T) ou, pelo contrário, se concentrem na tarefa ou problema a ser solucionado (Círculos da Qualidade). Obviamente, ambos os tipos de grupos levam em conta a tarefa e o fator humano, mas colocam a ênfase em um ou em outro aspecto, dependendo da abordagem ou do ponto de partida que têm para enfrentar a mudança organizacional.

É especialmente chamativo observar que a maioria destes grupos especiais, ainda se centrando na tarefa, quase sempre tentam dar soluções a problemas específicos encontrados em determinados ramos ou áreas da instituição, e não tratam, em geral, de abordar os problemas da instituição como um todo. Por esta mesma razão, preocupam-se mais com situações e fatores contingenciais, que já aconteceram ou ocorrerão no presente e futuro imediatos, e menos pelos que ocorrerão num futuro mais mediato, isto é, que estes grupos têm a ver menos com os objetivos, a missão e a mudança organizacional no longo prazo, e mais com as soluções para problemas organizacionais concretos da produção ou dos serviços.

Note-se, além do mais, que estes tipos de grupos caracterizam-se por ter surgido no terreno das empresas industriais e, embora em determinadas ocasiões adotou-se o seu modo de funcionamento para entidades e organizações socioculturais, essa não foi a finalidade para a qual eles foram criados.

Grupo de Geradores (GG): Objetivos e especificidade

Precisamente, para responder a algumas destas inquietações, elaboramos a proposta de um novo tipo de grupo autónomo ou equipe de trabalho, que denominamos de Grupo de Geradores (GG), desenhado para funcionar fundamentalmente em organizações socioculturais.

Esse grupo assessor da Alta Direção da organização não fará parte da estrutura funcional da Direção e terá como os principais objetivos não só participar da procura de soluções para problemas concretos da sua instituição em determinado âmbito, assim como na implementação destas, mas envolver-se-á na identificação de novas áreas problemáticas e na geração de áreas de inovação, na procura de novas fontes de reservas e potencialidades de desenvolvimento presentes e futuras, na organização e seu entorno. Estas alternativas permitirão à organização levar adiante mudanças e transformações construtivas que a façam mais eficiente.

Esta será uma equipe de pessoas que para exprimi-lo de maneira simples, tem a máxima: “busca para si própria os problemas” e tenta solucioná-los da maneira mais adequada. O grupo verificará se estão se cumprindo adequadamente ou não os objetivos estratégicos e a missão da organização – participando do processo de conceção da estratégia institucional, quando esta ainda não tenha sido definida –, sugerindo, no andamento, novas linhas, rumos e modos táticos e estratégicos por onde levar para a frente a organização ou as suas diferentes áreas integrantes. Esta equipe porá, além do mais, ênfase especial para atingir resultados palpáveis.

O GG deverá, portanto, estar sempre alerta para as mudanças que possam ocorrer em qualquer ordem, tanto internamente como no entorno, assim como estar pronto para cooperar com outros departamentos ou grupos e, inclusive, com outras organizações, a fim de obter as informações necessárias. Além do mais, tem a finalidade primordial de contribuir para o crescimento e o desenvolvimento de cada um dos integrantes em separado, assim como para o seu desenvolvimento grupal. Estará composto pelos melhores representantes das diversas estruturas da organização, isto é, pela vanguarda intelectual-criativa desta.

Os projetos e as propostas do GG deverão serem entregues à Direção, a fim de que esta os avalie. Nunca será o órgão de decisão para implementá-los ou não; não obstante, caso sejam adotados estes projetos e propostas, devidamente fundamentados, então, sim, dá seguimento a eles e participa da implementação destes quando for possível. Do apoio e da confiança que mostrar a Direção quanto aos projetos e propostas elaborados pelo GG depende, em grande medida, a qualidade dos resultados a serem obtidos pelo grupo.

Em resumo, o GG é não só uma equipe que se adapta para a mudança, senão, acima de tudo, um grupo que prevê e elabora as propostas de transformações, apresentando-as para a alta Direção a fim de que esta decida implementá-las ou não.

Principais diferenças do GG com outros grupos criativos especiais

Analizamos, de forma sintética, as principais diferenças e semelhanças dos Grupos de Geradores (GG) a respeito dos Training Groups ou Grupos de Treinamento (GT) e os grupos gestores dos programas de qualidade, também conhecidos como Círculos da Qualidade (CQ).

Todos os tipos de grupos, que tratam de estimular a criatividade organizacional, utilizam, hoje em dia, veículos de Internet para se comunicar, além das vias tradicionais. Deste modo, usam, por exemplo, os sites e os chats (salas virtuais de debate) da Internet, a Intranet da organização, trocam mensagens de correio eletrônico e mensagens de telefones celulares, etc entre outras possibilidades.

Ainda assim, na comparação que apresentamos a seguir, preferimos destacar a existência, na atualidade, de equipes que, quase nunca, se encontram presencialmente e que também visam objetivos criativos. Chamamos este tipo de equipes de trabalho, que desenvolvem a criatividade em ambientes virtuais ou de Internet, de Grupos Virtuais (GV). É um verdadeiro desafio estudar as características desses grupos, como se comunicam, as suas dificuldades, e as formas de trabalhar e de estimular a criatividade. As informações que expomos a este respeito no quadro abaixo, são uma primeira aproximação para este assunto em pesquisas e desenharm as tendências mais gerais que foram observadas com cada tipo de grupo, o que não impede que existam outras formas de funcionamento destes.

Vejamos esta comparação no seguinte quadro.

Tipo de Grupo	Grupo de Geradores (GG)	Grupo de treinamento ou Training Group (GT)	Círculos da Qualidade (CQ)	Grupo Virtual (GV)
Características				
Objetivos	Promover e fazer a gestão da mudança na organização ou projeto; propor novos produtos e serviços.	Promover o crescimento dos participantes e, como consequência, obter melhores resultados organizacionais.	Melhorar os processos de produção e serviços, solucionando problemas e aprimorando a qualidade de serviços e produtos. Em alguns casos, o objetivo explícito pode ser inovar, criar novos produtos.	Diversos, os que podem ser, desde a diversão até o crescimento individual ou a criação de um novo produto ou forma de trabalho, dentre outros.
Local onde se reúnem	Físico, dentro da organização	Físico, dentro da organização	Físico, dentro da organização	Ambiente virtual
Quem exerce a liderança	Coordenador ou facilitador grupal e participantes	Especialista em relações humanas	Supervisor nomeado pela organização ou projeto	Pode-se ter ou não um coordenador
Integrantes	Selecionam-se os integrantes que mais se destacam num projeto ou organização	Todos os integrantes da organização	Todos os funcionários de um setor ou área de trabalho	Todos os membros da rede de trabalho, integrando diversas pessoas que podem fazer parte ou não de uma mesma organização formal
Funções	Rotativas	Fixas	Rotativas	Rotativas em alta velocidade
Comunicação	Circular, interativa, mas direcionada pelos interesses da organização	Circular, interativa e espontânea, mas direcionada pelos interesses da organização	Circular, interativa, mas direcionada pelos interesses da organização	Em rede, volumétrica, <i>on line</i> e em tempo real, todos com Todos
Forma de tomar as decisões	Formal e democrática (ganhar-ganhar)	Informal e democrática (ganhar-ganhar)	Formal e democrática (ganhar-ganhar)	Informal e democrática (ganhar-ganhar)
Conflito/Solução	Grupal e com a coordenação	Grupal	Coordenação do grupo	Individual e pelos participantes
Método	Técnicas de criatividade e dinâmica de grupo, assim	Técnicas de dinâmica de grupo, treinamento, psicoterapêuticas	Técnicas de análise financeira e estatísticas, fluxo de serviço,	Diversos e pode incluir a utilização de softwares e

	como estatísticas	etc.	criatividade etc.	plataformas para criar, conjuntamente, ao uníssono.
Temporalidade	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo	Depende dos participantes
Funcionamento	Sessões periódicas	Sessões periódicas	Sessões periódicas	Depende dos participantes, mas quase sempre é efêmero, por projetos
Estimulação	Reconhecimento social e financeiro	Reconhecimento social e financeiro	Financeiro e reconhecimento social	Reconhecimento social e financeiro, segundo o caso
Treinamento	Planejado e formal, oferecido pela organização	Planejado e formal, oferecido pela organização	Planejado e formal, oferecido pela organização	Não formal, autodidata
Caso ou exemplo onde se aplica	Organizações e projetos culturais	Universidades e projetos culturais	Empresa Toyota	Dicionário virtual coletivo: Wikipedia

Quadro. 9. Tipos de grupos para desenvolver a criatividade
Fonte: Chibás Ortiz, 2015.

Destaca-se neste quadro, à primeira vista, que o GG trata de reunir os principais aspectos positivos dos GT e CC. Também, observa-se como os grupos de trabalho virtual têm como a sua principal diferenciação estimular, de forma natural, a diversidade e a espontaneidade dos seus integrantes.

Alguns dos aspectos analisados neste quadro são objeto de uma análise mais ampla ao longo das páginas seguintes, mas, até este ponto, a fim de compreender melhor as especificidades dos GG, propomos conhecer as suas funções.

Funções do GG

1. Contribuir para a máxima expressão e desenvolvimento das atitudes, capacidades, hábitos, habilidades e sentimentos individuais e grupais dos seus integrantes, referentes às atividades em questão.
2. Gerar soluções para os problemas já existentes, tanto para as diferentes áreas como para a organização como um todo, assim como propor novas áreas de problemas e de inovação para estas no curto, médio e longo prazos.
3. Contribuir para que se cumpram os objetivos e a missão traçados pela organização, propondo novas linhas estratégicas e táticas para a organização, os produtos e os resultados, assim como novidades para caminhos de ações e maneiras de fazer a fim de atingir aqueles.

4. Contribuir para fazer eficientes as operações da organização mediante a avaliação do grau de cumprimento dos objetivos, da missão, das estratégias e dos resultados organizacionais.
5. Manter e fomentar os contatos com os outros departamentos e grupos da organização ou externos a esta, a fim de poder captar as mudanças imediatas ou mediatas que se possam produzir no interior e no exterior da organização e que possam afetá-la.
6. Aprofundar nas diferentes matérias e experiências avançadas, que são a base teórico-prática do funcionamento organizacional e grupal, assim como aquelas referentes às peculiaridades das atividades específicas realizadas pela organização.
7. Participar, de forma ativa, para colocar em prática as novas alternativas de soluções, projetos e linhas estratégicas propostas, desde que isto seja possível .
8. Fazer de cada um dos integrantes do GG, nos seus respectivos departamentos e áreas de origem, agentes de mudanças e facilitadores das transformações.
9. Servir de laboratório ou espaço para a experimentação e ajustes finais daqueles mecanismos laborais, caminhos de ações e soluções que assim o requeiram.
10. Facilitar o surgimento de uma gestão muito mais participativa dentro da organização.
11. Capacitar os seus integrantes, a partir da prática, mediante a análise das diferentes situações organizacionais vivenciadas.
12. Contribuir para preservar as normas, as motivações e os valores mais apreciados pela instituição, assim como dar apoio para que surjam outros necessários para esta.
13. Motivar os seus integrantes para realizarem estas reflexões e debates por meio do uso de diversas técnicas de trabalhos em grupo.
14. Criar condições que permitam a cooperação entre as diversas atividades realizadas pelos seus integrantes, assim como para surgir um espírito de coesão entre os seus membros.
15. Compensar ou limitar a autoridade individual que tenham os seus integrantes de maior *status* ou de mais alto nível hierárquico na instituição.
16. Avaliar e validar as soluções, os projetos e as mudanças, no curto, médio e longo prazos, propostos pelos seus integrantes.

Princípios e valores do GG

Como se conhece, toda organização tem a sua própria cultura organizacional, a qual permeia cada uma das áreas laborais desta. Um elemento essencial são os valores e os princípios que assumem os integrantes. Daí que, como se apresenta a seguir, exista um conjunto de valores e princípios que se fossem seguidos pelos membros do GG, facilitarim muito o funcionamento deste. Por esta razão, no momento de selecionar os aspirantes para integrar o grupo, um aspecto que se deve levar em conta é aquele que estes tenham, pelo menos, o núcleo central dos valores mencionados na sequência:

Equifinalidade. Busca explícita das diferentes vias que possam conduzir a um mesmo resultado.

Dissimilaridade. Procura declarada dos possíveis resultados dissimileis para cada etapa ou fase de trabalho.

Hedonismo controlado. Satisfação pelo processo de busca em si próprio e não só quanto a encontrar o resultado. Presença de estados agradáveis de simpatias, vinculados ao processo de gerar ideias solucionadoras e novas ações concretas estratégicas para os problemas.

Interdependência responsável. A atividade de uma pessoa é coordenada e afeta aquela dos outros. Tem-se consciência e responsabilidade a respeito deste aspecto específico.

Risco controlado. Não temer a respeito de raciocinar e recomendar alternativas de soluções que envolvam certo risco, desde que este não seja excessivo e seja assumido pelo grupo.

Tendência para a automotivação. Que predominem nos seus integrantes as motivações intrínsecas para as atividades e as tarefas a serem desempenhadas. Isto não fica em contraposição com que também se preste atenção para as motivações extrínsecas (aquelas que não correspondem à própria essência da atividade em questão), já que estas últimas unidas com as primeiras, quando são bem estimuladas, contribuem para o bom desempenho. Podem dar apoio a fim de reforçar o comprometimento e o sentido de pertença ao GG, às vezes das formas aparentemente mais simples, como pode ser mediante a preparação de um carimbo ou uma camiseta que tenha as iniciais do nome da equipe, e outras.

Tendência para o esforço. Disposição para dedicar todas as ações mentais e físicas necessárias para atingir um resultado de qualidade.

Qualidade total. Não é suficiente obter um determinado resultado em cada fase ou etapa de trabalho; precisa-se que este tenha um nível específico de qualidade. Além do mais, deve-se tentar que tanto os diversos modos de fazer como as propostas apresentadas e tudo aquilo que se realize no GG seja caracterizado pela sua extrema qualidade. Este valor, dentro das organizações culturais, pode adotar a forma da necessidade de obter resultados que tenham uma considerável riqueza estética.

Responsabilidade coletiva e individual. Tem-se plena conscientização do comprometimento individual e grupal assumidos a respeito das soluções e projeções propostas. Por isto, o grupo adequa as suas forças a fim de contribuir para que estas tenham sucesso para serem aceitas pela Direção. Tanto o sucesso como o fracasso das soluções ou projeções recomendadas afeta, principalmente, o grupo.

Criatividade e inteligência coletivas. Têm-se plena conscientização, por parte dos seus integrantes, de que fazendo-a em grupo, é muito maior e rica a geração de ideias e de alternativas de soluções ou projetos, assim como a análise crítica e a ponderação de tudo isto. Os produtos dos trabalhos nas sessões são os resultados das labores do grupo e não dos seus membros isolados. Este valor tem um significado especial para as organizações culturais, orientadas para satisfazer as demandas de determinados segmentos da população, porque implica construir a própria estratégia e a organização, não só a partir daquilo que pensem os executivos e funcionários da entidade, senão e especialmente com base nas necessidades do público que recebe esse serviço.

Tendência para a exigência. Tanto para os diversos integrantes como para o GG como um todo é frequente se determinar metas e planos exigentes que impliquem aumentar a tensão das forças individuais e grupais. O grupo exigirá a consequente realização destes.

Aprendizado contínuo. Cada um dos seus integrantes reconhece que está num processo de sucessivas interações com o fenômeno que analisa e estuda: a sua organização. Por isto, tratará de “se aproximar” o máximo possível deste fenômeno mediante as mais dissimileis vias possíveis.

Ajuda e colaboração mútuas. Os membros ajudar-se-ão mutuamente, não só nas diferentes atividades práticas que devam assumir, senão também no processo de

raciocinar e gerar novas ideias, assim como durante as reflexões e a análise crítica daquilo já existente.

Tempo como valor. Compreensão da necessidade de conseguir terminar os projetos e obter resultados concretos num tempo curto. “O tempo é vida” para a organização.

Comprometimento e responsabilidade individual. Embora existam resultados grupais de trabalho, também tem-se comprometimento e responsabilidade a respeito de determinadas contribuições e resultados individuais que ajudarão a lograr o resultado total.

Número de integrantes

Recentes pesquisas destacam que o notório sucesso ecológico e demográfico da humanidade é atribuído, principalmente, a nossa capacidade para transpassar a cultura acumulada. Esta acumulação de inovações culturais benéficas, por meio de gerações, é mais frequente numa população grande. Como consequência, um tamanho grande de população pode ser um pré-requisito para a evolução da complexidade cultural humana. Derex, Beugin, Godelle e Raymond (2013) usaram um jogo de computador para demonstrar que a evolução cultural depende, em grande medida, do tamanho do grupo. Os resultados dessa pesquisa apontam que os jogadores de grupos maiores mantiveram mais complexidade cultural durante o jogo do que os grupos menores. Na medida em que aumenta o tamanho do grupo, incrementaram-se também os conhecimentos culturais, preservaram-se melhor os aspectos culturais dos grupos já existentes e manteve-se mais a diversidade cultural. Por esta razão, o tamanho dos grupos de trabalho de criatividade não deve ser nem muito grande, que limite as interações, nem muito pequeno, que restrinja a qualidade da sua produção criativa e cultural.

O GG deve ser composto por, pelo menos, cinco pessoas e não mais do que 15. Um número maior ou menor de indivíduos, segundo a nossa experiência, dificulta e limita a aplicação de diferentes técnicas de criatividade e de trabalho em grupo, além de que poderia torna-lo menos produtivo, considerando-se que ao existir maior diversidade de enfoques para se analisar algo, supõe-se que a análise e as suas conclusões serão mais ricas e profundas, o que não ocorreria caso se tivesse menos do que cinco integrantes. Não obstante, se o número for maior do que 15, pode acontecer que nem sempre se veja a face de todos os seus integrantes, aparecendo

subgrupos e outras tendências negativas que desviem o GG dos seus objetivos essenciais.

Funções fundamentais

Com a finalidade de que no grupo predomine uma liderança coletiva, não concentrada em alguns indivíduos que tenham um maior *status* institucional ou informal no grupo, desenvolver-se-ão os papéis essenciais, além de muitos outros que possam adotar cada um dos seus integrantes em cada intervenção (CHIBÁS ORTIZ, 1992). As pessoas que desempenharão as três funções principais serão selecionadas pelo grupo dentre os seus membros e terão um caráter rotativo, de acordo com as necessidades da tarefa e do próprio grupo.

Estas funções são um coordenador-facilitador, um registrador e os participantes. Comentaremos brevemente sobre eles, considerando a existência de bibliografia relativamente rica a respeito:

1. O coordenador-facilitador tem como função fundamental ou principal aquela de coordenar todas as forças individuais e grupais, a fim de que se concentrem nos objetivos e nas tarefas do grupo. O coordenador facilita – e não dirige – os diferentes esforços grupais para alcançar os objetivos e cumprir as tarefas.
2. O registrador é o encarregado de manter atualizados os dados históricos do grupo, anotando os resultados, as elaborações e as reflexões grupais. Trabalha em estreita colaboração com o coordenador-facilitador, ajudando-lhe nas suas funções, quando for necessário.
3. Os participantes são simplesmente os membros do grupo, que emitirão livremente os seus critérios, ideias e experiências, desde que contribuam para atingir os objetivos e cumprir as tarefas do grupo e estas intervenções sejam realizadas de acordo com determinadas *normas* e *regras*.

Normas e regras das sessões do GG

As *normas* e *regras* que deverão cumprir os integrantes do GG, durante as sessões de trabalhos e atividades específicas que possam ser encarregadas a um subgrupo ou a parte deste, devem ser aquelas próprias dos grupos criativos, a saber:

1. Escutar e respeitar os pontos de vista de todos os membros do grupo.
2. Ajudar para que todos se sintam como fazendo parte do debate e do grupo.

3. Nunca diga que você não está de acordo pessoalmente com alguém, em vez disso diga que você opina de forma diferente.
4. Não se considere obrigado a refutar alguém que tenha uma opinião diferente da sua.
5. Ajude conscientemente para que os outros participem.
6. Seja aberto e promova para que os outros digam aquilo que pensam.
7. Cada membro é responsável pelo desenvolvimento bem sucedido do debate, das análises e das reflexões grupais.
8. antenha a sua participação em níveis que o permitam intervir para que os demais participem.
9. A única ideia ou pergunta insulsa é aquela que não se manifesta.
10. Mantenha-se aberto e procure o lado bom dos critérios, análises e propostas dos outros.
11. Evite qualquer ação que dificulte, atrase ou afaste o grupo das suas tarefas e objetivos.
12. Evite os conflitos interindividuais, isto é, os enfrentamentos pessoais.
13. Evite ser crítico e sarcástico com os outros integrantes da equipe.
14. Não subestime as ideias, as perguntas, as propostas e as suas reflexões e as dos outros, ainda que pareçam extravagantes e absurdas.
15. Mantenha uma colaboração amistosa de colaboração e ajuda, a respeito das reflexões e das atividades dos outros.
16. Resuma aquilo que foi dito, quando for apropriado.
17. Não subestime os seus critérios e aqueles dos membros que ocupam cargos executivos.
18. Trate de contribuir com o maior número de ideias possível.
19. Não se agarre com força à primeira solução, critério, ideia ou caminho de ação adequado que apareça; procure outras (CHIBÁS ORTIZ, 1992).

A comunicação no GG

A *comunicação* é um dos processos vitais dentre aqueles que ocorrem no GG. Daí que muitas das regras acima descritas estão destinadas a garantir uma adequada comunicação. Dentro do GG, a comunicação não deve ocorrer de maneira bilateral ou pelo modo de diálogo entre uns poucos membros do grupo e, ainda muito menos, deve acontecer na forma de monólogo.

As interações entre os integrantes do GG devem ocorrer no modo de redes ou intercâmbios entrecruzados, em todas as direções e sentidos. Esta riqueza nos intercâmbios é a fonte primária para o bom funcionamento da equipe, desde o ponto de vista dinâmico (manutenção de adequados relacionamentos que possibilitem o crescimento dos seus membros) como a perspectiva do conteúdo (que se proponham soluções, projetos e novas linhas estratégicas valiosas para a instituição).

Ter adequada comunicação facilita não só o processo de contribuição de ideias e novas abordagens, como possibilita ter uma atmosfera de abertura, confiança e respeito pelas normas de trabalho em grupo. Isto chega a ser ainda mais evidente nas organizações socioculturais, nas quais, considerando-se as características das atividades que realizam e as condições que têm as pessoas envolvidas, assim como a orientação para o público que estas instituições devem ter, a cultura do diálogo e o próprio diálogo convertem-se num valor organizacional e numa ferramenta imprescindíveis.

Daí que o coordenador-facilitador e os outros integrantes do GG devam conhecer não só a importância do processo comunicacional, senão, além do mais, como também as muito diversas barreiras que podem afetar este processo. Também é conveniente conhecer, o mais profundamente possível, o tema a debater e, se for viável, averiguar aquilo que possa conhecer o seu interlocutor a respeito deste. Esta habilidade resultará numa significativa ajuda, especialmente para o coordenador-facilitador, se este sabe utilizá-la adequadamente.

Mas o processo de comunicação do GG não termina no interior deste, muito pelo contrário, pressupõe os mais abertos intercâmbios com os outros departamentos e grupos de trabalho, assim como com executivos e pessoas que podem contribuir com interessantes pontos de vista dentro da organização e fora desta (dentro e fora do país). Isto é realizado tanto para obter informações, possível ajuda ou colaboração, assim como para a divulgação e promoção dos logros e resultados obtidos pelo GG. Levar adiante a comunicação sob este prisma tem gerado dividendos positivos durante a implementação e os ajustes finais do GG que funciona, na atualidade, no Centro Nacional de Superação do Ministério da Cultura.

Por isto, o estilo comunicativo que o caracteriza, tanto no seu interior como para o resto da organização e o seu entorno, deve ser aberto, franco e sintético, e nunca deve deixar de ter, como tela de fundo, a lembrança de que este estilo deve responder

aos fins que tornaram possível a criação de tal equipe, assim como aqueles da organização na qual está inserido.

Toma de decisões no GG

Não comentaremos muito quanto às diversas formas para tomar decisões, considerando a grande bibliografia existente a este respeito. Atualmente, cogita-se que as decisões podem ser de três tipos:

- perde-perde,
- ganha-perde,
- ganha-ganha.

A última forma de tomar decisões (ganhar-ganhar) é aquela que deve primar nos processos decisórios que se realizem no GG. Dentro desta modalidade, tendeu-se a utilizar somente a variante conhecida como de consenso, consistente em encontrar uma solução que incorpore todos os pontos de vista dos membros do grupo, ou que seja aquela mais adequada para o grupo nesse dado momento. Dá-se a oportunidade para todos os integrantes a fim de manifestarem os seus critérios e argumentos contra ou a favor da alternativa escolhida, e quando se chegar à decisão final todos estão, em maior ou menor medida, comprometidos com esta.

Esta modalidade de processo cria o risco de que, muitas vezes, chega-se a sintetizar as opiniões de todos os membros do grupo, de acordo com uma “média” das ideias iniciais; esta média pode diferir muito, em alguns casos, das opiniões iniciais, dadas por cada um dos participantes em separado e, para piorar as coisas até o máximo, pode não se basear no melhor (TERRY; FRANKLIN, 1988).

Daí que, em determinados casos, é mais conveniente utilizar outra modalidade da *decisão ganhar-ganhar*, denominada *concerto*, consistente em que, caso se faça finca-pé e se mantenham soluções, projeções e caminhos de ações discrepantes daqueles do grupo, mas sendo valiosos e estando devidamente fundamentados, sustentados por uma ou mais pessoas do grupo, levam-se em conta ambos os tipos de propostas, tendo valor similar no momento de serem recomendadas para a Direção (CHIBÁS ORTIZ, 1992).

Para aplicar esta última modalidade decisória, o coordenador-facilitador deverá estar muito alerta a fim de poder realizar uma valorização rápida e objetiva que lhe permita aplicar uma ou outra variante, dependendo das propostas.

Desta forma, evitam-se conflitos desnecessários. Tal como comentam Farh et al. (2010) em pesquisa recente com 71 grupos experimentais, o rendimento dos grupos criativos era melhor com tarefas nas quais o nível de conflito era médio, não muito alto, especialmente quando as equipes estão numa fase inicial do seu ciclo de vida. Já quando a equipe está fortalecida e numa fase de amadurecimento, o grupo criativo pode enfrentar tarefas muito mais difíceis e, como consequência, com um nível maior de conflitos. Ainda assim, sugerimos manter, sempre que for possível, decisões que sejam do tipo ganhar-ganhar, dentro dos grupos deste tipo, independentemente da etapa do trabalho na qual se encontrem.

Clima de trabalho imprescindível para o GG

As pesquisas empíricas têm mostrado a forte relação positiva entre o tom de simpatias e a confiança que se sente no grupo e o resultado criativo. Em pesquisa realizada com 68 grupos, comprovou-se que quando existia um tom positivo de simpatias ou um clima de satisfação grupal, conjuntamente com um clima de confiança, os resultados criativos do grupo eram melhores (TSAI et al., 2012).

De igual forma com o que ocorre com todo grupo de trabalho criativo, para o GG são necessárias várias condições psicológicas que contribuam para o fomento de um *clima de trabalho* que propicie a criatividade e a reflexão individual e grupal dos seus integrantes. Estas condições psicológicas chegam a ser ainda mais necessárias para um grupo como aquele que estamos analisando, o qual propõe-se, dentre as suas funções primordiais, promover o crescimento individual e grupal dos seus integrantes e não somente solucionar as dificuldades de determinadas tarefas e os problemas da instituição. Estas condições devem ser:

1. A segurança psicológica para reflexionar e criar, esclarecendo, quando o indivíduo percebe que não está sendo constantemente criticado, avaliado ou submetido a testes, senão que pode divulgar qualquer critério ou sugestão.
2. Receptividade para as ideias, isto é, que os membros do grupo percebam que toda ideia não somente é escutada, senão devidamente recepcionada, valorizada e analisada por seus integrantes. Toda ideia ou rumo novo é bem-vindo (ROGERS, 1979).

Outro dos recursos psicológicos, que pode facilitar a obtenção deste clima é a utilização do humor. Este estado afetivo é citado com relativa frequência, em pesquisas recentes, como um fator vinculado à criatividade (WICKER, 1985; FIRESTIEN; MC COWAN, 1988). Segundo nossa experiência empírica nos trabalhos com grupos de fins criativos, pudemos comprovar a efetividade deste recurso, o qual pode ser utilizado não só como um elemento a fim de evitar ou compensar tensões, senão como um elemento facilitador e verificador da reflexão e da geração de ideias a respeito de assuntos ou temas escabrosos. Estas condições psicológicas, unidas a outras ambientais (local adequado, amplo, isolado de ruídos etc.), permitem o melhor funcionamento e desempenho do GG.

Outros recursos que podem ser usados, para ajudar a forjar um clima criativo e motivador para o grupo, são:

1. Demonstração de confiança e aceitação, da parte dos Executivos da Instituição a respeito do GG, assim como para as suas propostas, projetos e soluções, mediante a implementação destes.
2. Rotação periódica de funções.
3. Horários flexíveis.
4. Uso adequado e oportuno de críticas efetivas.
5. Esforços promocionais, tais como a outorga de distintivos e preparação de cartazes próprios do GG, além de outros meios de promoção e propaganda do seu funcionamento e principais resultados.
6. Orientação para o logro e obtenção final de resultados palpáveis, em períodos razoáveis.
7. Que os integrantes do grupo possam observar diretamente os produtos dos seus labores.
8. Retroalimentação frequente e objetiva para cada um dos integrantes a respeito do seu desempenho.
9. Sugestões a respeito do como melhorar o clima.
10. Maior liberdade de decisão quanto ao ajuste das tarefas individuais.
11. Obtenção não só de benefícios grupais, senão também individuais e verificáveis, por meio dos trabalhos na equipe.

Estes indicadores e outros que puder elaborar a coordenação, devem ser apresentados na forma de propostas para o grupo, e este será quem deverá decidir, finalmente, sobre quais serão os parâmetros e as formas de avaliar, individualmente ou em subgrupos, os seus trabalhos.

De acordo com a nossa experiência, é conveniente realizar estas oficinas grupais de avaliação desde quando o GG começa a funcionar, pois isto ajuda a direcionar e organizar suas metas e funcionamento individual e grupal.

Mecanismos retroalimentadores do trabalho referentes ao GG

Para toda equipe de trabalho resulta ser necessário se autoavaliar, saber em qual medida estão se cumprindo ou não os objetivos traçados ao se propor a criação do grupo. Em pesquisa empírica realizada ficou constatado que a criatividade da equipe correlacionou-se positivamente com um maior nível de aprendizado da cultura, e a retroalimentação do desenvolvimento e a coesão (JOO et al., 2012).

Os mecanismos retroalimentadores podem ser de dois tipos no GG:

A. Internos do grupo.

B. Externos para o grupo.

A. Abrange as avaliações anônimas do desempenho individual e grupal a respeito dos parâmetros acima mencionados e outras que sejam de interesse:

- A quantidade, a qualidade e o alcance de soluções, projetos, caminhos de ação, entre outros aspectos, das propostas apresentadas para a Direção.
- Crescimento explícito das capacidades e habilidades dos seus integrantes.
- Crescimento ou não do interesse, da motivação intrínseca dos seus integrantes quanto às tarefas e objetivos do grupo.
- Sessões de trabalho dedicadas para avaliar o funcionamento do GG, assim como procurar vias de aperfeiçoamento.

B. Abrange a:

- Aceitação das propostas e sugestões apresentadas pela Direção da instituição.

- Obtenção de maior eficiência e melhores resultados quanto à parte da organização, ou o produto de colocar em prática as recomendações e propostas do GG.
- Conquista de maior prestígio e reconhecimento da instituição, resultado da aplicação das mudanças, recomendações e linhas estratégicas sugeridas pelo GG.
- Organização de novos GG dentro da própria instituição, desde que reúnam as condições e requisitos mínimos necessários.
- Solicitação de assessoramento para outras instituições, a fim de implementar a experiência nos seus ambientes de trabalho.

Dinâmica e funcionamento do GG

Esta equipe autônoma, que não se forma a partir da estrutura formal da entidade, caracteriza-se por funcionar de maneira *permanente*; operará durante períodos relativamente longos mediante sessões de trabalho de duração variável, dependendo dos problemas a serem analisados. Não obstante, embora o caráter do grupo seja *permanente*, os seus integrantes não são *eternos*, ou seja, de acordo com o nível dos esforços, rendimentos e logros atingidos, os seus membros manter-se-ão ou não estáveis. O grupo decidirá sobre a base desses parâmetros, quem deverá ou não ficar e se deve ser incluído outro membro da organização que tenha começado a se destacar e mereça fazer parte do grupo. Um instrumento útil, para realizar esta valoração, é o uso da avaliação anônima de 360 graus (abrangendo a avaliação dos integrantes da equipe, aquela do coordenador-facilitador, as dos públicos com os quais interagem, etc.) que realiza cada um dos integrantes do grupo no fim da sessões, a respeito dos parâmetros acima mencionados, para todo o grupo e cada um dos seus integrantes. Tomando como base tais avaliações, é possível decidir com mais elementos a respeito de quem deve ou não integrar a equipe .

Também deve-se afirmar que embora o GG possa ser permanente, os projetos que empreende não o são. É uma questão importante administrar este grupo com uma perspectiva de Gestão de Projetos, com início, meio e fim. Outrossim, utilizar a visão da gestão do conhecimento que o próprio grupo gera. A gestão do conhecimento, o uso do conhecimento em função de gerar melhores ideias e o rendimento da equipe de criatividade estão positivamente relacionados. Estes dados são fruto do que se demonstrou mediante a análise dos dados recopilados, durante seis meses, de 65

equipes de vendas, de 35 subsidiárias de uma companhia de seguros coreana, tendo-se enxergado que era maior a criatividade da equipe e o seu desempenho financeiro nos casos das equipes que utilizavam os conhecimentos gerados por eles próprios (SUNG; CHOI, 2012).

De outra parte, as sessões do GG não somente têm como objetivo a análise de problemas atuais e perspectivas da organização ou projeto, mas também se realizam sessões com vistas a analisar o funcionamento e o rendimento do grupo, o crescimento e o desenvolvimento individual e grupal deste, assim como sessões direcionadas para debater e aprofundar matérias de caráter teórico-prático, que contribuam para complementar as finalidades do GG.

13 Diferenças entre Equipes Físicas e Virtuais

A fundação ou a virtualização de organizações virtuais na educação nos colocam frente a frente com o problema dos grupos, comunidades ou equipes virtuais. Podem ser entendidos de duas maneiras: como a equipe de pessoas que trabalha montando e executando operações digitais ou digitalizadas ou como a comunidade ou grupo de participantes de um projeto, clientes e stakeholders que interagem virtualmente entre si e toda a organização.

Segundo o PMI (2013, p. 271):

“Equipe virtual é um grupo de pessoas com um objetivo compartilhado que executa suas funções sem encontrar-se pessoalmente na maior parte do tempo. Diversas formas de tecnologia são frequentemente usadas para facilitar a comunicação entre os membros da equipe. As equipes virtuais podem ser formadas por pessoas separadas por grandes distâncias”.

Como se pode apreciar nesta definição, se destaca a forma de trabalho das equipes virtuais, segundo a qual seus integrantes podem estar muito distantes. Mas os integrantes de um grupo podem estar distantes não apenas fisicamente, como também com respeito a sua cultura, aos seus objetivos, motivações e interesses. O desafio é conseguir aproximar e integrar, fazendo que coparticipem e cocriem essas pessoas distintas utilizando as vias digitais, quando não se tem oportunidade de um encontro físico.

Nos últimos tempos, muitas organizações e equipes têm se virtualizado, e os Grupos de Geradores não foram exceções. Por isto, é bom pontualizar as principais

diferenças entre ambas as formas de trabalho, a presencial e a virtual, que são apresentadas a seguir:

Equipe em ecossistemas físicos	Atributo	Equipe em ecossistemas virtuais
Real, físico	Local	Imaginado
Intermédia	Sinergia	Interdependência alta
Formal	Contato	Informal
Sério	Clima	Lúdico
Guiado	Aprendizado	Autodidata
Mais definido o seu papel	Líder central	Líder menos definido
Menor	Participação	Maior
Menor	Cooperação	Maior
Off line	Na Internet	On line
Individual ou duetos	Cocriação	Conjunta
Intermédia	Velocidade de resposta	Elevada
Circular, em estrela etc.	Comunicação	Volumétrica, holográfica, em todas as direções
Estimulação	Motivação	Automotivação

Quadro No. 10 - Diferença entre Equipes Físicas e Virtuais

Fonte: Arquivo do Autor

As equipes virtuais podem ser compostas por pessoas e empresas que não têm uma sede física para atender seus clientes, como é o caso, por exemplo, da empresa Amazon ou a Decolar.com ou outras, como muitas, na atualidade, que surgiram no mundo físico e, posteriormente, virtualizaram-se, criando o seu respectivo site de Internet, o seu blog, participando de redes sociais, informatizando as suas bases de dados e diminuindo a impressão em papel, passando a se comunicar com os seus diversos públicos, mediante e-mail e mensagens de telefone celular, dentre outros recursos. Dessa forma, ganhou-se em tempo, reduziram-se custos e pode-se trabalhar com pessoas e projetos remotos. Estas são algumas das vantagens desta forma de trabalho. Suas desvantagens podem ser não ter o adequado suporte tecnológico (computadores, conexão de Internet, etc.), que podem criar outras barreiras à comunicação de origem cultural ao se contatar e trabalhar com pessoas de outras culturas e países, assim como a falta de confiança de muitas pessoas quanto à utilização destes meios.

Estes equipes e grupos de trabalho virtual, que normalmente trabalham pela Internet, caracterizam-se porque não têm um espaço físico específico e encontram-se, principalmente, em espaços da Web, com um alto nível de energia e trabalho colaborativo interdependente; predomina um clima informal, não muito sério

de trabalho, onde entram jogos e brincadeiras (KENSKI, 2010); costuma-se aprender, de maneira autodidata, muitos dos programas, sistemas, regras e jogos que são utilizados; muitas vezes, não têm um líder definido, senão que, a cada momento, alguém pode ser o líder, ficando este papel menos específico (as informações não vêm de um único centro ou líder, senão de todos os lados) e o coordenador ou professor é mais um orientador e mediador (PALLOF; PRATTS, 2004); cria-se muito de forma conjunta (com a chamada cocriação e coparticipação); habituam-se a estar *on line* a maior parte do tempo; comunicam-se e respondem rapidamente com muitas informações e, geralmente, aqueles que integram estes grupos não necessitam ser estimulados uma vez que eles próprios estão automotivados e escolheram participar desse grupo ou projeto (DE VALCK; VAN BRUGGEN; WIERENGA, 2012). Estas equipes costumam desenvolver a imaginação, considerando que devem imaginar o outro, com quem interagem constantemente e, em muitos casos, não veem.

Podem-se utilizar, nestas equipes, as mesmas técnicas e métodos de criatividade que se usam em ecossistemas ou espaços físicos, como o Brainstorming, a Lista de Atributos, o Método Delphi, dentre outros, conjuntamente com outros recursos da Internet, como, por exemplo, os documentos incrementais, onde cada um pode acrescentar informações pertinentes para determinada ideia, ajudando em sua construção, ou as ferramentas que oferece a plataforma Google ou o Dropbox para compartilhar textos, imagens e outros tipos de arquivos. Também, através da videoconferência, que permite ver os participantes utilizando-se câmaras Web, enquanto respondem aos questionamento do Brainstorming, por exemplo. Temos observado, de acordo com a nossa experiência, que também se usam, com relativa frequência, dentre os membros destes grupos, os jogos eletrônicos, como forma de descontração e aproximação entre os seus membros.

Inserção do GG na organização

Estes GG, embora tenham um caráter autônomo e não dependente, de maneira direta, da estrutura formal, sim, devem responder aos principais objetivos e estratégias da instituição, sugerindo para a Direção diferentes projetos, caminhos de ações, soluções, para situações problemáticas e novas áreas de desenvolvimento da instituição.

O GG participa da implementação destas variantes, mas não decide, de modo independente, sobre coloca-las ou não em prática. Tais decisões correspondem aos

executivos da organização. O GG deve analisar a organização a respeito da mudança e do crescimento, sempre que isto for necessário e deve estar devidamente fundamentado. Ainda considerando isto, é necessário levar em conta que o GG não pode sobreviver em qualquer organização, mas só pode existir dentro do marco de uma organização que esteja direcionada para a mudança como uma das suas primeiras prioridades, como via de sobrevivência e crescimento e, como consequência, esteja disposta e, mais do que isto, seja urgida por uma entidade ou estrutura que dedique tempo e esforços para esta finalidade.

Resulta imprescindível, além do mais, que a instituição e, especificamente, seus executivos, tenham compreendido a necessidade de desenvolver vias e alternativas que permitam a implementação de uma gestão empresarial e cultural muito mais participativa, assim como as vantagens que traz para a instituição propiciar condições para o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos seus integrantes. Também, deve-se ter compreensão a respeito do significado do planejamento estratégico não só no curto prazo, como no médio e no longo, assim como a confiança na gestão e prováveis resultados do GG.

A direção da organização, além do mais, deve garantir o fornecimento das informações necessárias, assim como disponibilizar outras condições imprescindíveis a fim de que o GG possa operar.

Sem estas premissas mínimas, a criação, o estabelecimento e o posterior funcionamento do GG são totalmente infrutuosas porque não existe o substrato organizacional e o clima de aceitação que são necessários para o seu desempenho, assim como a estimulação para a assunção de novos rumos e riscos grupais e organizacionais próprios quanto ao funcionamento do GG.

Resumindo, poder-se-ia afirmar que as condições básicas de uma organização, que facilitam a implementação de um GG, são as seguintes:

1. Presença de uma equipe gestora consciente da necessidade a respeito da mudança.
2. Organização que tenda a ter uma estrutura plana e flexível (com cada vez menos linhas intermediárias de comando e com facilidade para mobilizar os seus recursos internos numa ou noutra direção).
3. Organização direcionada para propiciar a participação dos seus integrantes nas suas decisões estratégicas e táticas.

4. Presença de uma cultura organizacional favorável para a mudança e o desenvolvimento.
5. Clima organizacional que estimule a motivação.
6. Orientação da organização para a satisfação das sempre crescentes e mutantes necessidades e demandas culturais dos diversos setores do público.
7. Presença de uma liderança que não se incline para um estilo autocrático, senão em prol de uma postura democrática, embora firme e com clareza a respeito dos objetivos organizacionais.
8. Organização na qual, como um valor essencial, sejam avaliadas as informações, tanto aquelas referentes ao processo de mudança e as decisões estratégicas como as que correspondem às atividades fundamentais que realiza a organização.

Relações do GG com o entorno organizacional

O GG, uma vez consolidado, está destinado a se converter num órgão consultor e assessor da organização para a introdução, a geração e a implementação de mudanças estratégicas. Esta assessoria-consultoria pode ultrapassar, inclusive, os limites da organização a qual pertence o grupo, estendendo-se a outras que solicitem ajuda ou colaboração nas temáticas e nos modos de trabalho para os quais o GG está capacitado.

Por esta razão e não só para obter informações sobre assuntos de interesse, senão para a possibilidade da mudança, da ajuda de algum especialista de outra instituição, de colaboração e de apoio para a realização de um projeto, a divulgação dos logros obtidos é que para o GG são vitais os contatos formais e informais com o entorno. Estes devem manter vínculos duradouros com centros de pesquisas e centros de educação universitária afins, organizações e grupos especiais análogos, assim como pessoas úteis para os seus trabalhos, tanto dentro como fora do país.

Como pode se implementar um GG?

O conjunto de ações necessárias para implementar e ajustar bem um GG podem se apresentar de maneira sintetizada nas seguintes fases:

I. Diagnóstico:

Nesta etapa, procede-se explorar a organização, a fim de conhecer se esta cumpre ou não os requisitos mínimos para a sua implementação (para ter mais informações, favor ler a seção intitulada “Inserção do GG na organização”).

Trata-se de determinar se, dentro da organização, tem-se um conjunto de pessoas, com as capacidades e habilidades – ou, pelo menos, com as potencialidades – indispensáveis que lhes permitam conformar a equipe de geradores.

Não é demais conhecer as inclinações, as tensões e os modos de solucioná-las, que estão presentes entre as diversas estruturas e áreas de trabalho da organização. Nossa modesta experiência neste sentido, indica que para cumprir essa finalidade pode ser muito útil, não só a realização de entrevistas com os executivos e os subordinados, como também a utilização de outras técnicas psicológicas, tais como: sociogramas, enquetes breves, caixa de correio para queixas organizacionais anônimas, dentre outras.

Dos resultados obtidos durante esta fase depende que se continue ou não com as demais. Além do adequado diagnóstico que se faça, tanto das potencialidades individuais como das reservas da organização, depende muito o rumo ulterior que adotará o GG.

II. Implementação:

Após ser decidida a sua implementação, deve-se começar a indagar a respeito da disposição voluntária dos integrantes da organização para compor o GG, considerando-se que os membros deste tipo de grupo não devem ser elegidos por designação direta da Direção ou da Coordenação, senão que isto deve ser o produto da voluntariedade e das necessidades dos indivíduos em fazer parte do grupo. Não obstante, a integração desta equipe tem um caráter seletivo, pelo que não é suficiente a voluntariedade dos aspirantes para formá-lo.

Para integrar o GG são necessários requisitos individuais, tais como:

1. Disposição para o esforço.
2. Tendência para a autonomia.
3. Criatividade e inteligência próprias (tendência para a criação de ideias novas, assim como para aceitar e assumir estas, unida a uma capacidade crítica).
4. Motivação de logro (orientação para a obtenção de resultados de qualidade).
5. Incorporação na valoração de si próprio de alguns dos valores necessários para a organização.

6. Sentido do seu papel na organização e comprometimento com este.
7. Conhecimento e domínio da função que desempenha.
8. Tendência evidente direcionada para o crescimento individual profissional.
9. Disposição para ajudar os outros.
10. Interesse pelo desenvolvimento e crescimento organizacional.
11. Resultados objetivos que falem em favor das capacidades, habilidades ou potencialidades do indivíduo.
12. Ter prestígio e reconhecimento entre os trabalhadores e os outros funcionários da empresa ou instituição.

Mas, além destes requisitos, no momento de conformar o GG, devem-se levar em conta considerações de ordem grupal e organizacional, tais como:

1. Lograr que nenhum dos integrantes do GG pertença à Direção. Isto deve ser feito em de que os executivos, quase continuamente, veem-se compelidos a oferecer os seus critérios sobre as diferentes decisões estratégicas e táticas da organização, pelo que podem permear, com opiniões preestabelecidas, o funcionamento do GG. Por outro lado, a autoridade formal que eles têm pode ser um outro elemento que, em determinados momentos, poderia prejudicar o funcionamento do GG. Obviamente, isto não eliminará a possibilidade de que sejam convidados para as sessões, quando sua presença for necessária.
2. Garantir uma composição do grupo o mais heterogênea possível, visando que este tenha o maior número possível de enfoques e formas de abordar os assuntos e temas. Como sugerem os resultados da pesquisa de Somech e Drach-Zahavy com 96 grupos (2013), a heterogeneidade dos integrantes das equipes contribui para aumentar os resultados criativos. A variedade de conhecimentos e a disparidade destes têm um efeito positivo nos rendimentos dos grupos, segundo também informam Han e Brass (2014).
3. Para essa finalidade, é importante que os integrantes do GG tenham diferentes:

- a. Profissões.

- b. Experiência prévia na atividade em questão, ou no tema ou área de problemas sobre a qual se reflexionará.
 - c. Capacidades e habilidades.
 - d. Níveis de criatividade real e potencial.
 - e. Áreas ou departamentos da organização.
 - f. Estilos para o enfrentamento e a solução criativa de problemas – gerador, conceitualizador, otimizador ou implementador – (BASADUR; GRAEN; WABAKAYASHI, 1990).
 - g. Formas de abordar os problemas e padrões emocionais para se defrontar com eles – de modo direto ou dando voltas ao seu redor, divertido ou frustrado ao enxergar que se equivocou, fatiga-se ou utiliza as suas energias até o máximo possível, apesar de se sentir cansado etc. (GORDON, 1971).
 - h. Inclinação para o raciocínio (quanto ao pensamento divergente ou o convergente).
 - i. Idade.
 - j. Estilos de trabalho em grupo.
4. Garantir o equilíbrio dos sexos entre seus integrantes. Isto tem vital importância, se assegurando assim a riqueza e as vantagens dos diferentes estilos intelectuais e de negociação que têm ambos os sexos e diminuindo a margem de conflitos que poderiam ser gerados.. Pesquisa realizada por Pearsall et al. (2008), com 80 equipes de trabalho, constatou que quando se mencionavam as diferenças de gênero, isso contribuía para reduzir o número de ideias e a sua qualidade, especialmente nos casos em que o nível de conflito emocional era alto.
5. Garantir que não se leve ao novo grupo formado tensões e conflitos pessoais preexistentes entre determinadas pessoas. Para isto, se as tensões forem muito antagônicas entre vários indivíduos com probabilidade de integrar o GG, deve-se decidir que fiquem uns ou outros, mas não todos.
6. Garantir o equilíbrio e a compensação dos diferentes grupos de trabalho que o compõem, para que os indivíduos com maior *status*, os rejeitados, dentre outros, sejam distribuídos o mais equitativamente possível em cada miniequipe.

Este carácter seletivo do GG e a sua conformação de acordo com estes critérios individuais e considerações grupais, é um dos pilares fundamentais que contribuem para assegurar que o GG se identifique com os objetivos da sua instituição e cumpra os objetivos para os quais foi criado.

Para realizar o mencionado processo de seleção, pode ser muito útil a aplicação de alguns testes psicológicos. A saber, os que tem sido aplicados até a atualidade são:

1. Teste Cibernético (diagnosticar os estilos individuais do trabalho em grupo, em condições de tensão e sem esta).
2. Teste de Merabian (escala motivacional que permite avaliar a internalidade ou a externalidade da motivação laboral).
3. Prova da Carta (desenhada pelo Licenciado Gustavo Borrell, que permite avaliar o carácter das principais motivações laborais e os fatores autovalorativos do indivíduo).
4. Observação no posto de trabalho (mediante indicadores predefinidos).
5. Entrevista GG (modalidade de entrevista semiestruturada, direcionada para avaliar indicadores individuais dos integrantes desta equipe).
6. Entrevista com os executivos que lideram os candidatos para integrar o GG.
7. Entrevista grupal.
8. Teste de Inteligência Verbal.
9. Teste de Criatividade (pode ser usado, por exemplo, o TAEC).

Deve ficar claro que os testes que utilizamos não são uma camisa de força. Estes não têm de ser os únicos que se apliquem, nem ser, necessariamente, aqueles que se utilizem. Pelo contrário, trata-se de avaliar, o mas adequadamente possível, os futuros integrantes do GG e poder enxergar, com a maior precisão possível, se estes cumprem ou não os requisitos indispensáveis para a sua participação.

Após concluído este processo de seleção – o qual é realizado por uma comissão pequena criada para tal finalidade ou, se for possível, por consultores ou especialistas alheios à instituição, conjuntamente com os diretores do centro – começa-se a divulgar, mais profunda e amplamente, os propósitos do grupo, a sua forma de desempenho etc. Elegem-se as pessoas que cumprirão as funções no primeiro

período e inicia-se o treinamento dos integrantes por um especialista, nas diferentes técnicas e métodos já mencionados.

É importante que desde o começo os membros de GG, assim como o resto da organização, enxerguem a importância deste tipo de grupo ou equipe criativa. Por isto, como foi possível observar na prática, pode ser positivo que os altos executivos da organização participem da reunião de constituição do grupo.

III. Funcionamento específico:

Como seu nome indica, nesta fase a “criança” não só começou a crescer, como também a caminhar. Nesta etapa, já sem a ajuda do especialista ou coordenador-facilitador, o grupo dá início às atividades de maneira independente, direcionando-se, cada vez mais, para um comportamento autônomo.

Para chegar a este passo – como foi comentado acima – deve-se passar primeiro por um período de treinamento, no qual o coordenador-facilitador leve o peso das sessões, treinando o grupo sobre as normas e os modos de trabalhar grupalmente, assim como facultando auxílio para organizar e planejar adequadas estratégias de trabalho. Como foi observado, em curto tempo, produz-se um despertar paulatino do grupo, o que fará com que este, cada vez, seja mais exigente consigo próprio e com os seus integrantes. Pouco a pouco, e de maneira espontânea, começa-se então a rotação das funções do coordenador-facilitador entre os diversos integrantes do GG.

Onde se pode implementar um GG

O GG é factível de ser implementado, com sucesso, nas empresas comerciais e manufatureiras, instituições culturais, centros de educação universitária, centros de pesquisas e de cuidados da saúde, associações não governamentais e em qualquer outro tipo de organização no qual tenha sido proposta a filosofia da mudança como parte da sua estratégia.

Considerações finais

O GG pode e deve chegar a se constituir no “pulmão” da organização ou projeto, sendo a fonte primeira e última da “respiração” desta naquilo referente à gestão de projetos de mudança e inovações. Esta equipe, orientada para a mudança e a inovação, pode fazer com que a organização e os seus projetos adotem ou respirem

novos ares, descobrindo e contribuindo para a utilização de novas reservas de produtividade, efetividade e qualidade presentes e futuras na organização.

Considerando-se seu caráter de espaço para a experimentação, o GG pode se constituir na primeira fonte de generalização de novos estilos, técnicas e metodologias de trabalhos, que podem levar a que, finalmente, a organização não tenha um GG, senão que esteja integrada por vários GG.

Contribui, outrossim, para que se atinja uma direção mais participativa e eficaz, ao mesmo tempo, para que o indivíduo sinta que a organização é parte dele e que ele faz parte da organização, operando, além do mais, como uma via para perpetuar os valores essenciais para a instituição. Tudo isso unido às enormes possibilidades de crescimento individual e grupal que oferece aos seus integrantes.

Precisa-se destacar, também, que este tipo de grupo pressupõe o desenvolvimento da sua contrapartida, denominada de *Grupo Crítico*. Este grupo critica todas as propostas, alternativas de soluções e projetos elaborados pelo GG, de modo que se produza um equilíbrio, dentro da organização, entre a função geradora (assumida, geralmente, pelo GG) e a função crítica (a cargo do Grupo Crítico). Dessa maneira, a “verdade” não surge de um grupo ou outro, senão do cruzamento equilibrado das funções de ambos.

Considerando a virtualização de muitos contatos e a internacionalização por que passam as organizações e projetos atuais, tanto o GG como o GC devem utilizar os veículos de comunicação digital e adotar estratégias de comunicação que favoreçam o uso desse tipo de ferramentas nas condições atuais.

As equipes e organizações virtuais hoje são concebidos como redes abertas, o melhor, como redes de redes que englobam em si mesmos e em seu entorno outros grupos, comunidades ou redes de trabalho que utilizam profusamente as novas tecnologias da comunicação e as redes sociais digitais.

Por estas razões e todas as outras expostas neste trabalho, com certeza, o leitor convirá conosco que, caso se almejar que qualquer organização e, muito especialmente, aquelas de caráter cultural ou docente sejam duradouras, um fator que pode ajudar a cumprir esse propósito é o Grupo de Geradores de Ideias, ou abreviado de uma maneira mais simples, o GG.

Perguntas finais

1.Com quais outras estratégias poder-se-ia usar o Grupo de Geradores?

2. Em quais outros ambientes poder-se-ia utilizar a metodologia de trabalho que propõe o Grupo de Geradores?
3. Quais mudanças seria positivo implementar na metodologia de trabalho dos Grupos de Geradores?

Referências bibliográficas:

- AYESTERÁN, S.: “La innovación a través de los equipos de trabajo”, en *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*, compilado por L. Munduate y M. Barón, Editorial Eudema, Sevilla, 1993.
- BASADUR, M., G.B. GRAEN M. e WAKABAYASHI: “Identifying Individual Differences in Creative Problem Solving Style”, em *The Journal of Creative Behavior*, vol. 24, no.2, 1990.
- BANOV, Márcia. *Psicologia no gerenciamento de pessoas*, São Paulo, Ed. Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: *Psicologia aplicada à administração de empresas*, São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIBÁS ORTIZ, Felipe. *Creatividad, comunicación y cultura: gestión innovadora de proyectos educativos-culturales en la era digital*, Pueblo y Educacion: La Habana, Cuba, 2015.
- _____. *Evaluar la creatividad organizacional: uso combinado de cuestionarios cuantitativos y cualitativos*. Em: TORRE, Saturnino de la e VIOLANT Verónica (Org. e Diret.). *Comprender y evaluar la creatividad: como investigar y evaluar la creatividad*. Vol. 2, São Paulo, 2006.
- _____. *Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo*. São Paulo, 2005. Tese [Doutorado] - Curso de Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Arte (ECA), Universidade de São Paulo.
- _____. “Creatividad y Salud”. Em: *Consultorio del Amor, educación sexual, creatividad y promoción de salud*, Chibás, F. et. al (org.), La Habana: Academia, 1994, pp. 61-82.
- COHEN, S.G. e BAILEY, D.E.: What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290, 1997.
- CORTELA, Mário Sérgio; MUSSAK, Eugênio.: *Liderança em foco*. 1ra. ed. Campinas: Papirus, 2013.
- DE VALCK, K., VAN BRUGGEN, G. e WIERENGA, B.: Virtual Communities: A marketing perspective. Em: *Decision support systems*, 47, pp. 185-203, 2012.
- DEREX, M.; BEUGIN, M.; GODELLE, B.; RAYMOND, M.: Experimental evidence for the influence of group size on cultural complexity. Em: *Nature*, Vol.503(7476), pp.389-91, 2013.
- FARH, J.; LEE, C.; FARH, C. I.; KOZLOWSKI, S. W. J.: Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. Em: *Journal of Applied Psychology*, Vol.95(6), pp.1173-1180, 2010.
- FERNÁNDEZ, J.A.: “Dirigir en tiempos de cambio” (intervención del autor durante el curso de Expertos de Gerencia de Entidades Socioculturales), Madri, 1993.

FIRESTIEN, R.L. e R.J. MC COWAN: "Creative Problem Solving and Communication in small groups", em *Creativity Research Journal*, no.1, 1988.

GONZÁLES, J.: *Fichas y notas sobre el trabajo del equipo inteligente, la calidad total y las organizaciones culturales*, Centro Nacional de Superación del Ministerio de Cultura, Ciudad de La Habana, 1993.

GORDON, W.: *Synectics*, s/ed., New York, 1971.

GVISHIANI, D.: *Organización y gestión*, Editorial Progreso, Moscú, 1973.

HAN, Jian; BRASS, Daniel J.: Human capital diversity in the creation of social capital for **team creativity**, Vol.35(1), pp.54-71, 2014. Em: <http://www.localmoxie.com/web.php?keyword=han%2C+jian+%3B+brass%2C+danie+l+j.+human+capital+diversity+in+the+creation+of+social+capital+for+team+creativity> 2014 (Acesso em 07/03/2014).

HERNÁNDEZ COTÓN, S. e outros: *Dirección de la producción*, T. I., Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1986.

JOO, B.; SONG, J.; LIM, D.; YOON, S. W.: **Team creativity**: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and **team** cohesion. Em: *International Journal of Training and Development*, Vol.16(2), pp.77-91, 2012.

KATZ, D. R.L. KAHN: *Psicología Social y de las organizaciones*, Editorial Trillas, México D. F., 1990.

KLIKSBERG, B.: "Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años 90", Primera parte, en *Pensamiento Económico Latino-americano (PEL)*, Ciudad de La Habana, abril, 1993.

MATTOS, João Roberto e GUIMARÃES, Leonam: *Gestão da Tecnologia e Inovação, uma abordagem prática*, São Paulo: Saraiva, 2012.

MONTERO, M.A.: J.A. RODRÍGUEZ e R.P. COMAS: *Comité de Soluciones*, ENPES, Ciudad de La Habana, 1990.

OMAROV, A.M.: *Dirección de la Economía Socialista*, T. II, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1986.

ORDOÑES, J.: "Los círculos de calidad y su influencia en la gestión de empresa", en *Alta Dirección*, no. 146, 1989.

PALLOFF, M. e PRATT, K.: *O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEARSALL, M.J.; ELLIS, A. P. J.; EVANS, J. M. e ZEDECK, S.: Unlocking the Effects of Gender Faultlines on **Team Creativity**: Is Activation the Key? Em: *Journal of Applied Psychology*, Vol.93(1), pp.225-234, 2008.

PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK), São Paulo, 2013.

ROGERS, C.R.: *Freedom to learn*, Columbia University, Columbia, 1979.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. e SOBRAL, F.: *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ta.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SERAFIM, Luiz. *O poder da inovação*, São Paulo: Saraiva, 2011.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A.: Translating **Team Creativity** to Innovation Implementation. Em: *Journal of Management*, Vol.39(3), pp.684-708, 2013.

SUNG, S. Y.; CHOI, J.N.: Effects of **team** knowledge management on the **creativity** and financial performance of organizational teams. Em: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.118(1), pp.4-13, 2012.

TANAKA, Luiz Carlos Takeshi: *Repensando o papel da liderança na área da saúde*. Disponível em http://www.academiadetalentos.com.br/novo/revista3_repensando.htm. Acesso em 02/03/2010

TERRY, G.R. e S.G. FRANKLIN: *Principios de Administración*, Compañía Editorial Continental, S.A., México D. F., 1988.

TSAI, W.; CHI, N.; GRANDEY, A.A.; FUNG, S., Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. Em: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33(5), pp.638-656, 2012.

WESTWOOD, A.R.C. e Y. SEKINE: "Fostering creativity and Innovation in an industrial R and D laboratory", em *Research Technology Management*, 1986.

WICKER, F. W.: "A rhetorical look at humor as creativity", em *The Journal of Creative Behavior*, vol. 19, no. 3, 1985.

Capítulo 4

MOTIVAÇÕES CRIADORAS: PROPOSTAS PARA AS ORGANIZAÇÕES E PROJETOS SOCIOCULTURAIS

“Quem queira ter um povo, terá que habituar os homens a criarem.”
José Martí

Introdução

Motivar é uma tarefa difícil em qualquer setor, ainda mais quando se trata de incentivar pessoas que participam, às vezes de forma voluntária, de tarefas criativas dentro de projetos que têm um caráter educativo-cultural. Cada vez mais resulta evidente o fato de que é necessário fomentar nos participantes dos projetos socioculturais, motivações e valores, que lhes permitam responder adequadamente às complexas e variadas demandas sociais atuais, que exigem que seja capaz de se apropriar do conhecimento por si só e que saiba trabalhar com este com autonomia, junto com os demais colegas, de forma participativa e com originalidade, flexibilidade, cidadania e ética, sendo capaz, de manter de forma duradoura e estável no tempo, este comportamento, inclusive após terminar o trabalho no projeto.

Não basta oferecer aos indivíduos (educandos em instituições de ensino formal ou participantes de projetos socioculturais e os seus beneficiários em ambientes menos tradicionais e não formais) o quê (conhecimentos) e o como (habilidades), senão que se tem de construir conjuntamente, os porquês (valores, motivações, atitudes, estados afetivos) deve aprender (CHIBÁS ORTIZ, 2012 a).

Deve-se, então, direcionar a gestão da comunicação, a educação e a capacitação cultural comunitária realizada através dos projetos socioculturais para formar a personalidade e não só transmitir conhecimentos e habilidades utilizando uma comunicação hipodérmica. Isto se torna ainda mais evidente nos casos dos participantes de projetos comunitários, que devem ser capazes de, em alguma medida, se apropriarem de habilidades que lhes permitam transformar o seu cotidiano presente e futuro, abrindo-se às novas perspectivas do saber, assim como a possibilidades de emprego e desenvolvimento no âmbito profissional que desempenham, podendo trazer significativas contribuições para este.

Algo similar acontece a respeito do coordenador, facilitador ou líder de projeto comunitário, que não só deve-se envolver neste tipo de tarefas, mas deve saber como incentivar os participantes. Saber motivar uma equipe não é uma tarefa fácil e requer empenho e conhecimento das necessidades dos seus integrantes, assim como aplicação de técnicas que os estimule (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2013).

Para executar este tipo de comportamento de maneira estável, resulta evidente que não basta ter determinadas habilidades e capacidades de tipo cognitivo, deve-se ter determinados recursos afetivo-motivacionais e personológicos (CHIBÁS ORTIZ, 1993a; TORRE, 2006).

Por sua vez, para propiciar este tipo de atributos ao participante de projetos socioculturais, faz-se necessário transformar a educação e a capacitação cultural tornando-as mais equilibradas a respeito dos polos cognitivo e afetivo, isto é, que a educação e a capacitação devem ser direcionadas para potencializar o desenvolvimento integral e harmônico do cognitivo e do afetivo no indivíduo, possibilitando a imbricação das habilidades e disposições dessas ordens.

Como foi afirmado por muitos autores, não existem, na vida psíquica, processos ou disposições que sejam puramente cognitivos ou puramente afetivos, senão que, em cada elemento da psique, estão ligados indissoluvelmente ambos os fatores (BANOV, 2008). Precisamente é esta união aquela que permite o funcionamento do psíquico; não obstante, sim, é evidente que existem determinados processos e disposições psíquicas nos quais prima um destes dois fatores. Assim, por exemplo, no pensamento, embora coexista o fator afetivo com o cognitivo, o fator que prima é o cognitivo. Um caso totalmente oposto ocorre com os sentimentos, onde tem primazia o elemento afetivo.

Perguntas e interrogações tais como: o que fazer para desenvolver a motivação para criar professores, coordenadores de projetos e diretores docentes; quais vias, estratégias, programas, métodos e técnicas devem ser usadas para implementar isso; quais motivações e estados afetivos específicos da atividade docente-educativa são essenciais para atingir a expressão real da criatividade na personalidade. No marco da educação, são estes, dentre outros, os questionamentos que estão na mira de análise neste campo. A fim de responder a tais questões é imprescindível levar em conta, na sua justa medida, as variáveis motivacional-afetivas.

A significação do fator afetivo-motivacional aumenta nos nossos dias com a mudança, ora paulatina, ora brusca, que se produz na conceição do processo de

comunicação dentro da educação, em geral, e na capacitação de projetos socioculturais comunitários não formais, em especial. Nestes últimos cada vez mais tende-se a perceber o processo de comunicação como produto de uma construção conjunta entre os participantes e não como um vazamento ou escoamento das informações, da parte do coordenador ou facilitador do projeto para os outros participantes, como se concebia tradicionalmente (ROGERS, 1959, 1989; BAG, 1991; LOGAN; LOGAN, 1980; RENZULLI, 1983).

Isto traz, como consequência, uma transformação do papel do professor, coach, facilitador ou coordenador de projetos comunitários, de um lado, e dos alunos e participantes dos projetos dentro e fora das salas de aula, do outro.

Durante esta transformação, os primeiros deixam de ser os onipotentes possuidores da verdade do conhecimento, quem organizam o fornecimento e o ordenamento das informações, passando a ser condutores-facilitadores dos diferentes processos grupais e, muito especialmente, do processo de ensino-aprendizado educativo-cultural (ROGERS, 1989; BAG, 1991; LOGAN; LOGAN, 1980; RENZULLI, 1983).

Para isso, o coordenador ou líder de projetos socioculturais deve ser, acima de tudo, um excelente motivador e incentivador deste processo, no qual ninguém tem a verdade dos conhecimentos, produtos e serviços a serem elaborados; esta é construída a partir dos trabalhos de todos e sempre com um caráter aproximado. Nestas circunstâncias, aumenta o papel da autodeterminação e da autodireção do aprendizado da parte do integrante do projeto (ROGERS, 1989; BAG, 1991; LOGAN; LOGAN, 1980; RENZULLI, 1983), assim como podem ser aumentados, também, os níveis de análises individuais e grupais dos participantes do processo mencionado.

Tudo isto contribui para um incremento da função dos processos motivacionais e afetivos, tanto para o coordenador como para os outros participantes de um projeto, especialmente se a forma na qual se organiza o processo de comunicação e intercâmbio de experiências apresenta altas demandas criadoras. Em tais condições aumenta a incerteza a respeito do que considerar como verdadeiro e valioso, e se delineiam frequentes desafios perante o desconhecido e a busca de estratégias e alternativas de soluções que sejam realmente novas. Isso causa o aumento dos níveis da ansiedade, podendo surgir estados afetivos de frustração quanto aos dissímiles obstáculos que os participantes deverão enfrentar, o que, por sua vez, pode

influenciar no nível de realização da tarefa inovadora colocada como meta (PANSZA, 1986; ACUÑA, 1991).

Para superar esses estados e manter um adequado nível de ansiedade perante a tarefa, vivenciando, além do mais, outros estados afetivos que facilitem a consecução desta, é necessário ter uma motivação efetiva e persistente, de caráter autônomo, orientada para comunicar-se, aprender, criar e descobrir, e que guie o indivíduo para lograr os seus fins, ainda no meio dos altos e baixos que supõe comunicar-se sob estas circunstâncias.

Este tipo peculiar de motivação, que sustenta comportamentos dessa natureza, implica não só formações motivacionais complexas, as quais podem envolver a personalidade, como um todo, na execução de muitas diversas tarefas e projetos em diferentes âmbitos da vida, senão, motivações específicas que estão colocadas num nível hierárquico e ordem de regulação inferior a respeito das primeiras. Estas motivações específicas ficam mais perto da regulação do comportamento numa determinada atividade concreta.

Temos clareza de que isso não exclui que estas motivações específicas, dependendo do seu conteúdo e forma de funcionamento, fiquem integradas com as orientações motivacionais mais generalizadas da personalidade, como são os valores e a hierarquia destes. Precisamente, o objetivo deste trabalho é contribuir para esclarecer algumas das possíveis vias para o estudo das motivações específicas, nos campos da educação e da capacitação cultural comunitárias, que pressuponha, tanto para os alunos e os participantes de projetos como para os professores e coordenadores de projetos, determinadas demandas ou exigência criadoras.

Breve aproximação à motivação criadora

Como sabemos, o estudo da motivação implica a busca de princípios gerais que nos auxiliam a entender o motivo que faz com que os seres humanos, em determinadas situações concretas, escolham iniciar e manter certas ações. A motivação pode ser definida de muitas maneiras segundo a tendência e a abordagem do pesquisador.

As mencionadas na sequência são algumas das definições mais bem aceitas na atualidade, que temos, além do mais, utilizado na presente pesquisa. Segundo Marras (2009), a motivação é um processo endógeno no indivíduo, no qual são desenvolvidas, em diversos momentos, diferentes forças motivacionais. Segundo

Robbins, Judge e Sobral (2010), a motivação é o processo responsável pela intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para lograr um objetivo específico. A motivação sempre fica sujeita a mudanças porque as pessoas têm necessidades básicas que se apresentam, com especial intensidade, em momentos específicos. Para Maximiano (2011), a motivação provém da palavra greco-latina, *movere*, que significa se mover.

Dentre os elementos que compõem o processo motivacional, podem-se salientar as necessidades, os anelos, os interesses, as posturas, os motivos, os estados afetivos, o processo de delineamento de objetivos, os propósitos, as expectativas e as metas, assim como o conjunto de ações comportamentais que conduzem para a realização destes (MASLOW, 1959; MAY, 1959; NUTTIN, 1975). Todos os elementos acima mencionados têm diferentes funções dentro do processo citado, estabelecendo múltiplas inter-relações entre si e influenciando-se mutuamente, de acordo com o que foi abordado em trabalhos anteriores (CHIBÁS ORTIZ, 1993).

Em nossa opinião, esses elementos estruturais e as suas funções dinâmicas devem ser levados em conta ao estudar tanto as orientações motivacionais generalizadas, referentes ao funcionamento da personalidade, como ao analisar as motivações específicas que dinamizam uma atividade concreta.

Teresita Amabile (2003) é uma das autoras que mais pesquisou as motivações criadoras específicas. A proposta inicial (AMABILE, 2003) baseava-se no princípio de que a motivação intrínseca conduzia à criatividade, enquanto que a extrínseca era prejudicial a esta. Não obstante, a ideia de que a motivação extrínseca sempre agia em detrimento da intrínseca foi apoiada em evidências contraditórias, as quais têm reorientado a utilização de modelos alternativos ao tradicional (o hidráulico) que explana a relação entre ambos os tipos de motivações e o seu efeito sobre a criatividade.

Esta nova abordagem foi denominada de “modelo aditivo” e propõe que o aumento da motivação extrínseca nem sempre é prejudicial para a motivação intrínseca nem para a criatividade, e que, inclusive, pode ser benéfico sobre a base de uma importante motivação intrínseca. Esta ideia recebe o nome de “sinergia motivacional” e argumenta que certos tipos de motivação extrínseca, baseados em determinados tipos de motivos (os motivadores extrínsecos sinérgicos), combinam-se positivamente com a motivação intrínseca quando os níveis desta são altos.

O estudo das motivações específicas tem um significado especial para uma melhor compreensão da área de confluência da motivação com uma educação que apresente determinadas demandas de caráter criador, desde que seja realizado levando em conta as características da personalidade, o grupo, a instituição e o sistema de comunicação-atividade em que se desenvolve, assim como o objetivo final de elucidar como se estruturam, hierarquicamente, estas diferentes motivações específicas entre si e como se integram em outros processos, tais como tendências orientadoras, autoavaliação, ideais etc, próprios da personalidade. Deve-se considerar também o contexto cultural comunitário geral e sociopolítico no qual se desenvolve o projeto.

Indiscutivelmente, estas peculiaridades que assumem a atividade educativo-cultural de caráter criativo trazem consequências para o conteúdo, o modo de se estruturar e o funcionamento do perfil de motivações específicas e próprias do aluno, o participante do projeto, o professor do ensino de primeiro grau, o professor de nível mais avançado e o coordenador ou líder do projeto comunitário.

A criatividade, segundo Stenberg e Lubart (1991), requer um equilíbrio entre as habilidades sintéticas (competências para gerar ideias interessantes e de novidade), as analíticas (competências crítica e lógica) e as práticas (competência referente a pôr em prática aquilo que foi gerado). É necessário motivar e desenvolver a criatividade, ensinar aos alunos e aos participantes de projetos culturais o caminho para motivar as habilidades criativas, que se trata de implementar estratégias individuais ou de toda a equipe do projeto, nas quais se tenha uma igualdade de forças entre as habilidades sintéticas, analíticas e práticas.

À maneira de proposta

A partir destas ideias e do esquema geral da motivação como processo, explanado num artigo anterior (CHIBÁS ORTIZ, 1993), pensamos que o estudo do processo motivacional, que conduz a um desempenho criador dentro dos limites de processos educativo-culturais, os quais exigem de alunos, participantes, docentes e gestores culturais altas demandas criadoras, leva, dentre outros, ao estudo das motivações criadoras e estados afetivos específicos que lhes acompanham, os quais são expostos a seguir. Este paradigma pode ser aplicado tanto nos ambientes físicos reais como nos entornos virtuais que utilizam as ferramentas da Internet (CHIBÁS ORTIZ, 2013).

Estas motivações são, em síntese, uma acumulação de finalidades ativadoras de diferentes conteúdos que implicam, na sua estrutura e funcionamento, os elementos do processo motivacional acima mencionados (necessidades, motivos, estados afetivos, propósitos, objetivos, metas, ações comportamentais etc.). Propõe o estudo das motivações e dos estados afetivos específicos não só das observações empíricas, mas levando em conta a natureza e a estrutura do tipo de atividade específica a ser estudada (ensinar, aprender e interagir de forma criadora), assim como os principais tipos de motivações estudados mais frequentemente nos limites da psicologia pedagógica, educacional e da criatividade.

Para estimular a criatividade e sua consequência final que é a inovação é necessário entender como acontece o processo motivacional que é a sua causa (MATTOS e GUIMARÃES, 2012). Gerenciar projetos inovadores passa por este refinado processo de compreender a motivação (SERAFIGIM, 2011). Levando-se em conta, além do mais, o pressuposto de que à educação cultural deve não só se propor o uso de determinadas técnicas e meios de influências criativos, senão que deve ter, como um dos seus objetivos gerais, desenvolver um cidadão ético, autônomo e criativo. Compreende-se que é necessário estudar as motivações e os estados afetivos subsequentes, tanto nos alunos e participantes como nos professores do ensino de primeiro grau, os professores de níveis mais avançados, os diretores e gestores culturais, considerando-se que estas características generalizadas de atuação (autonomia, ética e criatividade) devem se desenvolver, dentre outras vias, mediante o aprendizado de motivações e estados afetivos específicos (SCHIEFELE, 1980).

Muitas das motivações e estados afetivos específicos, que se propõe analisar e estudar neste trabalho, já foram definidos e redefinidos na literatura científica, pelo que, conjuntamente com a sua denominação, segue anexa a acepção específica que se utiliza para cada um desses termos, no marco de uma educação que assuma, em alto grau, este tipo de exigências.

Dentre as motivações específicas, que se citam, encontram-se motivações como aquelas de caráter intrínseco e extrínseco, inicialmente estudadas por Herzberg (1984). Por motivações intrínsecas entendem-se aquelas motivações que corresponde à natureza e à essência da atividade em questão porque são um fator determinante para que a atividade educacional chegue a um bom fim. Não obstante, tem-se comprovado, em diversos estudos, que, visando a que qualquer atividade seja

realizada com sucesso, são necessárias, além do mais, as motivações extrínsecas. Por estas últimas, são entendidas aquelas motivações que, embora não correspondem exatamente à natureza e à essência da atividade docente-educativa, desempenham um papel de apoio e estímulo que são necessários para a realização desta.

Dentre as motivações intrínsecas, que se propõem estudar no nosso caso, temos as seguintes:

Motivação Cognitiva Geral

Estudada por muito diversos autores (SCHIEFELE, 1980; NUTTIN, 1975; BOZHOVICH, 1976; MARKOVA, 1983, e outros), ainda considerando isto, a definimos como aquela que impulsiona o indivíduo para buscar e encontrar conhecimentos, não só nas áreas referentes às disciplinas de estudos que ministra ou recebe, senão também quanto a outras, tendendo a aprofundar nos fundamentos científicos que as sustentam. Pode incluir a tendência para querer aprender coisas novas, assim como a necessidade de conhecer, profundamente, a sua metodologia de trabalho (nos casos dos professores do ensino de primeiro grau, os professores de níveis mais avançados e os gestores culturais) e as características psicopedagógicas das pessoas que lhe rodeiam.

Motivação de procura da originalidade

Estudada por autores como Schiefele (1980), Rogers (1959) e outros, pode ser definida como a procura consciente da originalidade, o novo, o inédito, o diferente, aquilo não realizado por ninguém. Esta é uma das motivações específicas que é a mais citada quando se estudam as vidas de pesquisadores, artistas e outros criadores (MASLOW, 1959; MATUSEK, 1984; MAY, 1959). Manifesta-se, como comenta Predebon (2010), com o ato voluntário e a determinação de pensar criativamente, questionar, mudar, inventar novas maneiras para fazer as coisas.

Motivação Cognitiva Processual

Esta motivação tem o seu antecedente mais direto na motivação processual definida por González (1986), embora pesquisadores como Schiefele (1980), Mitjans (1989) e Markova (1983), dentre outros, também tenham estudado motivações similares. Neste trabalho, define-se como aquela tendência do comportamento que

orienta o indivíduo não para o resultado (a obtenção de conhecimento ou a realização prática de uma peça ou obra), mas para desfrutar dos processos criativos que conduzem à busca e à indagação de novas abordagens, geração de novas interrogações, objetos, situações, comportamentos e ideias, e problematização do existente, de maneira independente, ativa e persistente, assim como a se comportar de modo consequente com isto. Implica a satisfação pelo próprio processo de aprender ou ensinar desta maneira, segundo o caso.

Esta motivação pode ter, além do mais, um nível superior, em determinados casos, que poder-se-ia denominar de nível metacognitivo; orienta-se o indivíduo para reflexionar sobre os seus próprios processos intelectuais e afetivo-motivacionais, a respeito de como e quando ele trabalha de uma maneira criadora. Alguns autores preferem unir a motivação processual e aquela da busca da originalidade num único tipo de motivação. Nossa opinião é de que embora tenham semelhanças, os seus propósitos são diferentes. Aquela de procura da originalidade, busca o novo, o diferente, enquanto a motivação processual busca a satisfação pelo processo de criar em si próprio.

Motivação de Logro ou Resultado

Assim como foi expressado em artigos precedentes, esta motivação teve múltiplas definições (ALONSO-TAPIA, 1984; ATKINSON, 1966; CLELLAND, 1953; KABANOFF; BOTTGER, 1991). A definimos como a tendência que impulsiona o indivíduo para obter o máximo de qualidade no processo da elaboração criativa de um objeto, situação, comportamento ou ideia, para o qual estará disposto a assumir tarefas de alta complexidade que impliquem dedicar esforços para solucioná-las com sucesso e atingir um resultado de qualidade.

Igual a anterior motivação específica, esta motivação também pode ter um nível metacognitivo; impele-se o indivíduo para pensar sobre os seus processos intelectuais e afetivo-motivacionais em si próprio (referentes à geração de objetivos, processos ou ideias novas), com vistas a controlá-los e aperfeiçoar o seu funcionamento, procurando que estes tenham maior qualidade.

Embora a motivação do logro seja algo em que quase todos os pesquisadores concordam quanto a que é uma motivação para a criatividade, poucos podem reconhecer que é influenciada pela cultura. O significado de “logro” ou resultado é culturalmente variável, e os motivos, que têm os estudantes ou participantes de

projetos culturais para conseguir um resultado podem ser diferentes, dependendo da sua bagagem cultural (TRUMBULL; ROTHSTEIN-FISCH, 2011).

Dentre as motivações extrínsecas incluem-se as seguintes:

Motivação Social Geral

Estudada por Bozhovich (1976) e Markova (1983), dentre outros, é aquela que empurra o indivíduo para agir valorando a importância e a utilidade social de aprender a problematizar adequadamente a realidade, gerar ideias de novidades e atuar de maneira criativa. Envolve a vontade de querer contribuir, criativamente, para a sociedade.

Motivação de Afiliação e Crescimento Interpessoal

Estudada por Rath (1972), Bozhovich (1976), Logan e Logan (1980) e outros, é aquela que impulsiona o indivíduo para querer analisar, criar e gerar ideais, objetos, processos e situações novas em grupo. Abrange, além do mais, a tendência a compartilhar ideais e estados afetivos, assim como o interesse para cooperar e ajudar os outros.

Motivação de Procura de Prestígio

Estudada por Schiefele (1980), Markova (1983), Logan e Logan (1980), dentre outros, é definida como aquela que age sobre o indivíduo no sentido de querer obter uma boa valoração dos outros, a respeito das suas habilidades e disposições cognitivas e afetivas, para a geração de ideias, objetos e situações, individualmente ou em grupo.

Motivação para Tentar Conseguir *Status* Grupal e Poder

Estudada por Markova (1983), Matusek (1984), Fodor (1990) e Schiefele (1980) é definida como aquela que dá incentivo ao indivíduo para tratar de procurar um determinado lugar no grupo, dependendo do nível ou do grau de desenvolvimento dos seus processos cognitivos e afetivo-motivacionais para a geração de ideias, objetos, situações, comportamentos, etc., assim como de acordo com a postura positiva dele para ajudar a promover este tipo de comportamento nos outros.

A descrição das motivações acima mencionadas não exclui outras que podem ser acrescentadas, de acordo com a tarefa e o contexto específico no quais se realiza a atividade em questão.

O fato de que se propõe o estudo de tantas motivações específicas é devido, dentre outras razões, a que, como já salientaram anteriormente muitos pesquisadores, dentre eles, Allport (1965) e Leontiev (1983), ao comportamento humano ser plurimotivado, isto é, cada atividade é multicausada, multideterminada e multirregulada por diversos tipos de propósitos ativadores que, por sua vez, têm conteúdos específicos.

É preciso estudar o processo de delineamento de objetivos para cada uma destas motivações, o grau de intensidade de cada uma e como se estruturam, hierarquicamente, nos indivíduos com baixo e alto desempenho criativo. Para esta última análise, deve-se levar em conta que a relação entre a motivação e o rendimento não é direta, senão mediatizada por outras variáveis psicológicas (LEONTIEV, 1983; UGUROGLU e WALBERG, 1986). Deve-se aprofundar, também, nas motivações específicas que predominam nos indivíduos com alto, médio e baixo desempenho criador e as razões disto.

No caso dos professores do ensino de primeiro grau, professores de níveis mais avançados e coordenadores de projetos, deve-se levar em conta que estas motivações podem assumir duas formas de expressão, uma seria que o indivíduo as tivesse e regulasse o seu comportamento de acordo com estas; e a outra seria que, além de tê-las, fosse capaz de fazer uma chamada geral para os alunos e os participantes de projetos culturais.

Como se explana no início deste Capítulo, nossa opinião é que o conceito motivação tem os estados afetivos como um dos seus principais componentes estruturais e dinâmicos. Daí que opinamos que, numa pesquisa deste tipo, seja imprescindível estudar os estados afetivos vinculados a cada uma destas motivações específicas, não só no início do processo motivacional, senão durante o transcurso e a culminação deste, com a obtenção ou não dos objetivos propostos para cada uma destas.

Estados afetivos e Clima vinculados às motivações criadoras

Alguns dos estados afetivos que devem ser objeto de análise neste tipo de estudo são os seguintes:

Estado Afetivo de Humor

Estudado com frequência, especialmente nos últimos anos (WICKER, 1985; FIRESTIEN; MC COWAN, 1988), dentre outros, define-se como aquele estado vivenciado agradavelmente, que surge a partir de iniciar o funcionamento das capacidades e habilidades criativas, o qual pode revelar uma aresta nova de análise de um assunto ou problema que pode desembocar na hilaridade (WICKER, 1985). Este estado afetivo costuma-se relacionar, cada vez mais, com a motivação criadora (WICKER, 1985; FIRESTIEN; MC COWAN, 1988 e outros). De acordo com a nossa classificação das motivações específicas, em nossa opinião, aquela que mais tem a ver é a motivação cognitiva processual.

Estado Afetivo de Ansiedade

Estudado por autores de muitas diversas tendências (CATELL, 1975; GRAU, 1981; AVERILL, 1976 e outros) define-se como aquela vivência de inquietação, soçobra ou certa insegurança, experimentada ao raciocinar sobre o desconhecido, questionar-se a validade dos conhecimentos que se tem (PANSZA, 1986; ACUÑA, 1991) ou a forma de adquiri-los.

Este estado afetivo sempre foi estudado muito vinculado à motivação de logro (ALONSO-TAPIA, 1984). No nossa opinião, também é passível de se estudar relacionado com as motivações cognitivas gerais.

Estado Afetivo de Alerta Cognitivo

Informado por A. González (1986), nos seus estudos com inovadores, embora sem chegar a delimitá-lo claramente, é definido por nós como aquele estado afetivo que pode ser vivenciado pelo indivíduo de maneira ambivalente e que surge como produto de colocar na máxima tensão as habilidades cognitivas, de forma voluntária, ao analisar um assunto ou tentar solucionar, criativamente, um problema.

Em nossa opinião, além das motivações cognitivas processuais, estes estados podem se vincular à motivação do logro e não só se manifestarem no momento concreto quando o indivíduo enfrenta uma tarefa intelectual, senão durante períodos relativamente prolongados nos quais o sujeito se defronta com uma tarefa aberta, não solucionável em um ou dois dias.

Os outros estados afetivos, que não se deve deixar de levar em conta neste tipo de estudo, podem se manifestar relacionados a qualquer das motivações específicas

acima definidas. Estes estados são os de satisfação – entendida como a valoração que faz o indivíduo da realização do seu processo motivacional, considerando se as expectativas forjadas, antes da realização das atividades, correspondem ou não com a sua realização objetiva (BRITO, 1990), produto do qual se manifesta um estado valorativo de satisfação ou de insatisfação com aquela ou consigo próprio – e os estados de frustração – entendidos como aquelas vivências desagradáveis que surgem quando determinadas dificuldades objetivas ou internas são percebidas como insuperáveis (LEVITOV, citado por RIERA, 1987), dificultando ou impedindo a realização da atividade.

Estes estados afetivos, quando são vivenciados em grupo ou equipes, podem devir um clima afetivo quase geral que permeia, em favor ou contra a criatividade, todo o trabalho em torno do projeto realizado. Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional é o ambiente psicológico existente na organização ou no grupo gestor do projeto, como consequência do estado motivacional dos seus integrantes. Criar um clima organizacional dentro do projeto favorável a criatividade é uma das tarefas principais que deve assumir a gestão dos fatores afetivos associados à criatividade.

Quanto ao exposto a respeito das motivações específicas próprias da atividade educativa-cultural e também sobre os estados afetivos vinculados, pode ser representado, esquematicamente, assim:

**Motivações Criadoras Específicas (Intrínsecas e Extrínsecas)
Estados afetivos e Clima associados**

Figura. No. 12. - Motivações Criativas específicas, Intrínsecas e Extrínsecas, assim como Estados Afetivos e Clima vinculados

Fonte: Arquivo do Autor.

Num modelo pesquisa-ação deste tipo, direcionado para explorar as motivações e os estados afetivos específicos, deve-se diagnosticar quais são os estados afetivos que predominam no sujeito ou nos grupos de baixo e alto desempenho criativo, a intensidade destes e o como estes estados relacionam-se entre si e com o resto das motivações específicas, assim como com o processo de planejamento e execução de objetivos criadores, e com as outras variáveis onde prima o fator cognitivo. Mas tanto a análise das motivações específicas como aquela dos estados afetivos vinculados a estas, deve conduzir posteriormente a pesquisar como se integram estas motivações e estados afetivos nos sistemas e mecanismos mais gerais da personalidade. Os novos contextos culturais e ecossistemas de comunicação devem contribuir para gerar novas motivações sociais gerais e específicas (KENSKI, 2010; SANTANA, 2010).

Gestão das motivações vs. Gestão da Comunicação

Não resulta segredo para ninguém que uma boa gestão da comunicação pode influenciar a motivação dos participantes de um projeto ou equipe, sejam estas físicas ou virtuais. Observemos a esse respeito para maior detalhamento a matriz a seguir, que tem se mostrado como uma útil ferramenta de diagnóstico das relações mútuas entre a Gestão da Comunicação e a Gestão motivacional:

MATRIZ GESTÃO DA COMUNICAÇÃO MOTIVACIONAL

		Gestão da Comunicação	
		Baixa	Alta
G e s t ã o	Alta	Moderatun <ul style="list-style-type: none"> _Compromisso Formal _Desorientação _Dificuldades de organização _Cada um faz o que quer _Pouco trabalho em equipe _Disciplina formal _Baixa probabilidade de sucesso 	Optimun <ul style="list-style-type: none"> _Compromisso Real _Informado _Metas e papeis assumidos _Participação consciente _Trabalho em equipe _Autodisciplina _Alta probabilidade de sucesso
	Baixa	Minimum <ul style="list-style-type: none"> _Ausência de compromisso _Indiferença _Conflitos com a coordenação _Baixo rendimento _Absentéismo e indisciplina _Muito baixa probabilidade de sucesso 	Medium <ul style="list-style-type: none"> _Imobilismo _Dificuldades para acatar _Hipocrisia _A responsabilidade não é assumida _Disciplina formal _Baixa probabilidade de sucesso

Figura No. 13 - Matriz de Gestão da Comunicação Motivacional (Gestão da Motivação vs. Gestão da Comunicação)

Fonte: Modificado de Calviño (2014)

Como é mostrado na Figura No. 13 na medida que existe uma elevada gestão da comunicação e da motivação, isto é uma boa coordenação da equipe ou rede de trabalho presencial ou virtual que informa e troca comunicação com os seus membros e tenta motivá-los, a tendência é incrementar-se o compromisso, assumir-se metas elevadas de forma consciente e aumentar a participação consciente e o trabalho em equipe. Este tipo de gestão grupal mostra-se no quadrante *Optimum*.

Quando a gestão da motivação é alta, mas a gestão da comunicação é baixa, isso é quando a coordenação da equipe tenta motivar a seus membros, mas não os informa adequadamente ou não se comunica bem com eles, então teremos compromisso por parte dos participantes no projeto, mas de maneira formal, aparecem dificuldades de organização e existe pouco trabalho em equipe. Este tipo de gestão mostra-se no quadrante *Moderatum*.

Quando a gestão da comunicação é elevada, mas a gestão da motivação é baixa, isto é quando a coordenação se comunica bem mas não tem um adequado plano de

incentivos, teremos um certo imobilismo, a espera de que os comandos venham todos de fora, às vezes certa hipocrisia, não se assumem as responsabilidades, o outro é sempre o culpado pelos fracassos. Este tipo de gestão mostra-se no quadrante *Medium*.

No caso da baixa gestão da comunicação e da motivação, isto é a coordenação da equipe se comunica mal e não possui um adequado plano de incentivos motivacionais de acordo ao grupo e a tarefa, os participantes sentem-se perdidos, não existe uma disciplina, existem conflitos abertos com a coordenação do projeto, as pessoas faltam às reuniões e não se percebe compromisso. Este tipo de gestão mostra-se no quadrante *Minimum*.

Dessa forma, a motivação, de acordo como seja gerida a comunicação, pode ir de um *Optimum* (grau máximo) para um *Minimum*, passando antes pelos graus *Médium* e *Moderatum*, segundo a classificação dos quadrantes, por nós sugerida.

Todos os estados motivacionais predominantes em cada um dos quatro quadrantes têm também diversos níveis ou graus de manifestação. Assim num determinado grupo, o *Optimum* de motivação pode ser mais elevado do que em outro, ou às vezes também um mesmo grupo pode atravessar várias fazes do seu *Optimum* motivacional até atingir seu ápice.

Quando bem gerida a comunicação, as motivações específicas aqui descritas, por estimularem a manifestação da criatividade, ajudam a mudança organizacional planejada no contexto de um projeto ou organização sociocultural a acontecer.

Comunicação do líder vs. Motivação e Competência dos participantes

Uma importante questão que envolve a gestão da comunicação em grupos menores é a de como deve se comunicar o líder ou os coordenadores do projeto para motivar os participantes do projeto. Mas o que fazer quando temos integrantes do projeto desmotivados ou incompetentes? Como trata-los, da mesma forma que aos que são competentes e estão motivados? Como deve ser a nossa comunicação com cada uma dessas pessoas. Analisemos a proposta da matriz a seguir, que pode nos ajudar a esclarecer muitas dessas questões.

Tipo de Comunicação do líder vs. Motivação e Competência do participante

Figura No. 14 - Tipo de comunicação do líder vs. Motivação e Competência do participante
 Fonte: Modificado de Calviño, 2014.

Segundo a proposta desta matriz, o coordenador do projeto deve tratar de forma diferenciada sua comunicação segundo o perfil dos participantes. Assim, com os participantes motivados, mas não competentes, o líder deve ter um estilo de comunicação não diretivo e explícito, tomando ações diretas de argumentação, orientando e apoiando o participante. Quando o participante no projeto é competente e está motivado pelo projeto, o líder deve comunicar-se de uma forma não diretiva e não explícita, inclusive delegando funções, pedindo opiniões, debatendo e empoderando esse integrante do grupo. Quando o participante não está motivado, mas é competente, o coordenador do projeto deve comunicar-se de forma diretiva, mas não explícita, sendo envolvente, instigando o debate, mas controlando firmemente as metas e progresso desse participante. Mas se o caso for que o participante não é competente e não está motivado, sugere-se que o líder tenha um comportamento comunicacional explicitamente diretivo, usando estratégias direcionadas a informar, argumentar, passando orientações específicas e concretas,

assim como controlando e supervisionando de perto este participante. Esta matriz é uma magnífica ferramenta para gerir a comunicação numa equipe, de maneira diferenciada e levando em consideração os níveis de motivação dos envolvidos.

Outros autores sugerem também para motivar os integrantes da equipe de um projeto, levar em conta as verdadeiras necessidades de cada integrante (desde as suas necessidades básicas como as de autorealização criativa) utilizar recompensas e prêmios, reforçar os comportamento positivos, estabelecer objetivos e metas claras, pregar e praticar a justiça dentro e fora da equipe, criar expectativas positivas, gerar e oferecer confiança dentro de uma perspectiva ética, entre outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para implementar quaisquer destas propostas sugeridas pelos autores resulta imprescindível, ao nosso ver, partir de um bom diagnóstico das motivações, necessidades e estados afetivos específicos de cada um dos membros da equipe, assim como do clima geral para, tendo essa base, propor as soluções, estratégias, métodos e metas motivacionais.

Técnicas e métodos individuais de criatividade: motivação e automotivação

Existem procedimentos que, sendo bem implementados, podem nos ajudar a solucionar problemas e, sendo repetidamente utilizados, também podem contribuir para desenvolver a criatividade individual, assim como a ter um bom estado anímico e, portanto, automotivar-se, seja trabalhando presencialmente ou mediante a Internet. Estes procedimentos que aqui são chamados métodos individuais de criatividade, mas que também podem ser usados em redes ou grupos, são utilizados de diversas maneiras. Alguns dos métodos mais interessantes são citados a seguir. Alguns deles não são exclusivos da criatividade, posto que a sua origem remonta a outras ciências ou à metodologia da pesquisa, mas vejamos estes métodos e técnicas.

1.- Aplicações da teoria

Este método consiste em buscar novas possibilidades e formas de aplicação de uma teoria bem conhecida em outro ramo de atividades.

Exemplo:

A teoria da informação, criada para entender melhor os fenômenos da comunicação, também foi utilizada:

- Na Linguística, para avaliar a quantidade de informações contribuídas por um texto;
- Na Psicologia Industrial, para a análise de postos de trabalho, etc.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico do estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na elaboração de novas metas, etc.

2.- Aparelho novo

Estimulados por um material, aparelho ou dispositivo novo, no sentido amplo da palavra, trabalha-se com este para determinar todos os seus usos previstos e não previstos. Deve-se dar liberdade total para a imaginação, a fim de buscar as funções escondidas naqueles.

Exemplo:

Com a invenção da pilha elétrica, começaram-se a examinar os efeitos da eletricidade em muitos tipos de objetos e produtos químicos e encontraram-se propriedades insuspeitadas da energia elétrica.

Onde e quando se aplica:

Na busca de soluções para problemas ou desafios, determinação de novas metas, elaboração ou implementação de um novo projeto, produto ou serviço, etc.

3.- Molière ou do amator

Consiste em solicitar as opiniões de amadores ou não especialistas sobre um tema específico, já que como quase sempre eles têm pontos de vista inesperados e interessantes, isso fará com que o fenômeno seja enxergado de uma maneira diferente.

Exemplo:

Este é um dos princípios básicos do Método de Braistorming de A. Osborn e do Método Cinético de Gordon. Pasteur, antes de iniciar as suas pesquisas, conversava com o maior número possível de pessoas.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na elaboração de um novo produto ou serviço, na mudança da cultura organizacional, etc.

4.- Advogado

Diante de um problema complexo ou uma situação de incerteza, assume-se uma postura específica, de defesa ou acusação. De que maneira age o advogado de defesa de um réu? Ele adota a atitude de defender, seja como for, a posição do seu defendido.

Exemplo:

No século XVI prevalecia muita confusão na Astronomia: na busca de uma adequada justificativa para o seu modelo cósmico, Kepler encontrou as leis dos movimentos planetários.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico do estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na elaboração de um novo produto ou serviço, etc.

5.- A combinação das teorias

Trata-se de um método que combina duas teorias aparentemente desconectadas desenvolvendo uma terceira que permita explicar um maior número de eventos.

Exemplo:

Louis de Broglie, na mecânica ondulatória, fez uma síntese da combinação quanto à teoria ondulatória e a teoria corpuscular da matéria.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico do estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

6.- Casos similares ou caricatura

Um fenômeno será estudado nas suas manifestações extremas ou limites.

Trata-se de uma simplificação que, apesar dos seus riscos inerentes, permite frequentemente ganhar tempo para solucionar um problema e determinar as margens de segurança que estão disponíveis.

Exemplo:

O número de milhas que um soldado de infantaria pode percorrer a pé num dia.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

7.- Classificação hierárquica

Classifica, na ordem ascendente, um conjunto de fatos ou objetos de acordo com o “ranking” das suas características comuns. As classificações correspondem aos ordenamentos do universo, as quais, frequentemente, permitem extrair relações antes insuspeitadas. É uma ponderação ou um primeiro passo para outros raciocínios.

Exemplos:

Após terem sido classificadas segundo a sua magnitude, a espectroscopia permitiu começar a distinguir as estrelas de acordo com a sua temperatura e isto tem permitido fazer novos e numerosos estudos, o que levou, dentre outros, à descoberta do conceito das estrelas anãs e das gigantes.

- Escala de Desenvolvimento Mental: aquela estabelecida por Binet e Simon que permitiu a eles classificar as crianças segundo a sua respectiva idade mental, assim como a elaboração de um diagnóstico precoce de casos de inteligência limitada.

Onde e quanto se aplica

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre a situação de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, na elaboração de um novo produto ou serviço, dentre tantos outros.

8.- O despiste

Estamos interessados num fenômeno conhecido e mediante este terminamos conhecendo o outro. São as novas perspectivas como base para pesquisar mais alguma coisa. Graças a isto, os intelectuais ficam abertos para cultivar a arte de pensar lateralmente, sendo uma fonte de grandes descobertas.

Exemplos:

O autor não pode deixar de lembrar as consequências que as pesquisas espaciais trouxeram para a vida cotidiana na Terra como, por exemplo, permitiram atingir numerosos avanços na metalurgia.

Onde e quanto se aplica

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na elaboração de um novo produto ou serviço e outros.

9.- Detetive

Este tipo de processo requer um cuidadoso espírito crítico. Como age um detetive? Buscando uma explicação e encontrando as pistas ou evidências. Uma pista leva a outra.

Exemplos:

É a atitude típica dos geólogos e paleontólogos, como J. Hutten, um dos pioneiros a enxergar que a Terra se transformava paulatinamente. Fez numerosas observações e anotações cuidadosas de diversas áreas da Terra, vendo os detalhes mais pequenos e assim percebeu que os intervalos de tempo grandes devem mediar a formação das capas geológicas diferentes dela.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico do estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

10.- Fator Integrador

Implica a busca de um princípio unificador que vincule conceitos aparentemente opostos ou separados. Atrás deste método, tem-se uma conceição unitária da natureza.

Exemplo:

Vários aspectos da questão podem ser explanados melhor pela estrutura atômica: a ideia do átomo permite relacionar, entre si, gases, líquidos e sólidos.

A noção de metabolismo tem possibilitado comparar o esforço físico que permite analisar os dois em termos de uso da energia.

A integração é, às vezes, devida a um conceito intermediário. Pode-se agir, nesta maneira, para solucionar os conflitos internos de um grupo. Preparar o bode expiatório externo e, considerando-se o ódio como um inimigo comum, pode-se obter um acordo entre os membros do grupo e a sua reunificação. Este procedimento é utilizado, frequentemente, para reforçar a coesão de uma equipe ou um partido político.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço, dentre outras possibilidades.

11.- Polegarzinho (conto para crianças) ou as pegadas

Marcam-se alguns elementos de um conjunto complexo a fim de seguir melhor as suas trajetórias. Deve-se escolher com cuidado e conhecer o logotipo da marca para a distinguir.

Exemplos:

A introdução de um erro numa mensagem pode permitir ver os canais através dos quais ele se movimenta.

Os ornitologistas põem anéis nas aves para seguir as suas rotas migratórias.

Colocam-se tintas nas correntes de água subterrânea para saber aonde elas vão, o que não pode ser constatado na superfície.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

12.- Histórico

Para compreender um fato ou situação atual, às vezes, é necessário se interessar ou conhecer as suas etapas anteriores, isto é, sua história.

Exemplo:

Para o diagnóstico médico é indispensável o histórico da doença, o desenvolvimento cronológico dos sintomas.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

13.- Cibernético

Para compreender melhor um fenômeno, é positivo montar um modelo que, embora não necessariamente seja idêntico, permita oferecer alguma similitude e a mesma conduta externa. Podem-se fazer vários experimentos de simulação dos fatos.

Exemplo:

A conquista da Lua foi precedida por numerosas provas de simulação do que poderia haver no cosmos.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

14.- Método da terra de ninguém

Existem fenômenos que podem estar localizados entre dois campos do conhecimento que já se conhecem. Para realizar o estudo desta “terra de ninguém”, primeiro, terá que se explanar, devidamente, a sua existência.

Exemplo:

Quando as aeronaves ultrapassaram a barreira do som, descobriu-se a existência dos campos subsônico, supersônico e transônico. O campo transônico é uma verdadeira “terra de ninguém” entre os impérios bem definidos que obedecem a leis diferentes.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço, dentre outras possibilidades.

15.- Raciocínio por reciprocidade

Na natureza têm-se múltiplas direções, mas todas estão relacionadas entre si. Um fenômeno A exerce influência sobre o B e a relação recíproca quase sempre é verdadeira porque o B também pode influir sobre o A. Então, sempre que analisamos uma situação é positivo se perguntar não só como o A influi no B, senão também, pelo contrário, como o B influirá, outrossim, no A.

Exemplo:

A Lua exerce influência sobre a Terra, por exemplo, nos mares, mas, qual é a influência da Terra na Lua, além dos efeitos da gravidade?

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

16.- Transposições analógicas

Propõe-se uma analogia entre fatos mais ou menos distantes ou que pertencem a disciplinas científicas afastadas. A continuação deste processo refere-se a buscar, a enxergar que os elementos desta ideia têm correspondência com a realidade ou que estão separados dela.

Exemplos:

Quando as ruas e as avenidas de uma cidade se assemelham ao corpo humano, fala-se de que as artérias da cidade estão congestionadas.

Outro exemplo pode ser quando se compara o funcionamento do sangue com aquele da população de uma cidade, afirmando-se que a população de glóbulos vermelhos e brancos está diminuindo.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço e outros.

17.- Teratologia

Implica em se esforçar para encontrar um exemplo externo, monstruoso (teratológico) ou absurdo, que conduz às noções dos limites extremos da sua validade e, portanto, ajuda a defini-las.

Exemplo:

Dentre as noções paradoxais que provocam o interesse dos pesquisadores, poder-se-ia citar os números imaginários, as bactérias que vivem em ácido sulfúrico, os fenômenos de anabiose.

Onde e quando se aplica:

Na análise das causas de uma situação, no diagnóstico sobre o estado de um projeto, na busca de soluções para problemas ou desafios, na determinação de novas metas, na mudança da cultura organizacional, no fomento da coesão grupal, na elaboração de um novo produto ou serviço etc.

Estes métodos que apresentamos não são os únicos que podem ser utilizados para solucionar, criativamente, problemas, seja de maneira individual, em redes ou grupos, São somente uma amostra daqueles que podem ser mais eficazes.

Formas de utilização dos métodos e técnicas individuais de Criatividade

Comparemos, neste ponto, cada um destes métodos e técnicas, de acordo com parâmetros ou indicadores que nos ajudarão a visualizar as suas vantagens e desvantagens.

Método	Foco Individual ou Grupal	Foco na lógica ou imaginação	Foco em recursos do inconsciente ou consciente	Foco quantitativo ou qualitativo	Grau de complexidade	Uso com público específico ou geral
1.Aplicações da Teoria	Indivíduo	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo	Baixo	Público geral
2.Aparelho Novo	Indivíduo	Imaginação	Consciente	Qualitativo	Alto	Público específico
3.Molière ou aficionado	Indivíduo	Imaginação	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público geral
4.Advogado	Indivíduo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público geral
5.Combinação de Teorias	Indivíduo/Grupo	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo	Baixo	Público geral
6.Casos similares ou caricatura	Indivíduo/Grupo	Imaginação	Consciente	Qualitativo	Baixo	Público geral
7.Classificação hierárquica	Indivíduo/Grupo	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo e quantitativo	Intermédio	Público específico
8.Despiste	Indivíduo/Grupo	Imaginação	Consciente e inconsciente	Qualitativo	Baixo	Público geral
9.Detetive	Indivíduo/Grupo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Alto	Público geral
10.Fator integrador	Indivíduo/Grupo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público específico
11.Polegarzinho	Indivíduo/Grupo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Baixo	Público geral
12.Histórico	Indivíduo	Lógica	Consciente	Qualitativo e quantitativo	Intermédio	Público específico
13.Cibernético	Indivíduo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Alto	Público específico
14.Terra de ninguém	Indivíduo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermédio	Público específico
15.Raciocínio por reciprocidade	Indivíduo	Lógica	Consciente	Qualitativo	Baixo	Público geral
16.Transposições analógicas	Indivíduo/Grupo	Imaginação	Consciente e inconsciente	Qualitativo	Alto	Público específico
17.Teratologia	Indivíduo	Imaginação	Consciente e inconsciente	Qualitativo	Intermédio	Público Geral

Quadro No. 11 - Comparação dos Métodos e Técnicas individuais de Criatividade
Fonte: Arquivo do autor

Como se pode apreciar no Quadro No.11 utilizamos vários parâmetros ou indicadores para comparar os diferentes métodos criativos grupais apresentados neste estudo. O Foco Individual versus o Grupal refere-se ao que método enfatiza mais, durante o seu desenvolvimento, o trabalho no indivíduo ou no grupo. Como se pode apreciar no quadro apresentado acima, os métodos que listamos tem foco predominantemente no indivíduo, dado que foi nossa escolha priorizar este foco. Não

obstante pode-se ver que cinco métodos, dentre os acima listados, também podem ser utilizados para trabalho em grupo.

O indicador Foco na Lógica versus na Imaginação está direcionado para analisar se o método, durante a sua implementação, libera mais os recursos correspondentes ao pensamento lógico ou convergente, trabalhando de uma maneira mais direta no problema a ser analisado, ou se contribui para estimular mais os recursos imaginativos, de pensamento lateral ou metafórico, uma forma mais indireta para trabalhar no problema. Predominam entre estes métodos estudados os que estimulam a criatividade instigando o pensamento lógico.

O fator Foco em Recursos do Inconsciente versus o Consciente trata de mapear se a ferramenta analisada contribui para desenvolver mais, nos participantes, os recursos psíquicos conscientes (trabalhar com objetivos lógicos e metas claras, conscientes) ou os inconscientes (acordar a imaginação, os sonhos), também mais indiretos. Predominam os que focam o pensamento consciente.

O item Foco Quantitativo versus Qualitativo refere-se a se o instrumento analisado dá mais atenção para produzir o maior número de ideias possíveis (foco quantitativo) ou, pelo contrário, interessa-se mais em elaborar poucas ideias, mas de alta qualidade (foco qualitativo). No presente caso, predomina o foco qualitativo, o que significa que priorizam desenvolver uma ideia e não um número grande delas.

Os parâmetros Grau de Complexidade e Uso com Público Específico versus Uso com público Geral estão geralmente muito interligados. O parâmetro Grau de Complexidade analisa se o método é de fácil ou difícil aplicação, se tem muitas etapas e se é necessário ser um conhecedor do trabalho de criatividade a fim de aplicá-lo com sucesso. O item Uso com Público Específico versus Uso com público Geral refere-se a se os melhores resultados, ao se aplicar o método em questão, são obtidos utilizando-o com qualquer público ou se é recomendável usá-lo somente com públicos específicos, como podem ser os conhecedores do assunto ou aqueles afetados pelas decisões que se tomem. Observa-se que a maioria dos métodos criativos aqui listados tem uma complexidade baixa ou intermediária, o que facilita sua utilização por qualquer tipo de pessoa ou público, mesmo que este não tenha um treinamento prévio para a sua utilização.

Pode-se dizer então que, de maneira geral, estes métodos de criatividade estão ao alcance de todos e podem contribuir para melhorar as soluções dos nossos problemas do dia a dia, sem precisarmos consultar um especialista.

Considerações finais

Com os estudos de motivações específicas pode-se obter uma resposta sobre quais motivações intrínsecas e extrínsecas fomentar e quais inibir, a fim de formar participantes de projetos socioculturais mais autodeterminados e criativos. Com esses estudos também podem ser obtidas respostas sobre como estruturar as diferentes influências educacionais e de capacitação, de modo tal que estas motivações se fomentem de forma autônoma pelos alunos e participantes de projetos socioculturais.

A formação de tais motivações e estados afetivos específicos poderia se converter num dos fins parciais de uma educação, capacitação e implementação de projetos socioculturais que tenha, como um dos seus objetivos gerais-finais, o fomento das diversas criatividades dos seus educandos e integrantes do projeto. Só mediante a conquista desses objetivos parciais, de caráter afetivo-motivacional, conjuntamente com outros de caráter cognitivo, se conseguirá, finalmente, formar pessoas e projetos realmente criativos.

Os estudos de motivações específicas podem fornecer também algumas informações sobre quais estratégias utilizar para serem aproveitadas por cada tipo de aluno ou participante de experiências comunitárias, segundo a classe de especialidade e de motivações específicas que tenha, a intensidade destas e a forma pela qual tenham se estruturado hierarquicamente, visando definir quais deverá conseguir, com qual grau e em qual ordem.

A criatividade pode chegar a se converter numa propriedade geral da personalidade – que surge e se manifesta em áreas específicas desta – e que tem a motivação, dentre os seus componentes essenciais (GONZÁLEZ; MITJANS, 1989).

Dentro do sistema da motivação, existem motivações específicas que facilitam a expressão da criatividade e outras que a inibem. As que favorecem o surgimento e a manifestação da criatividade são suscetíveis de se formar mediante determinadas influências educacionais, se estas são desenhadas de forma adequada, tendo sempre, como ponto de referência necessário, os objetivos gerais da educação criadora (formar um indivíduo mais autônomo, capaz de gerar por si próprio novas alternativas – de enfrentamento e solução – para os problemas).

Uma vez formadas as diferentes motivações específicas que facilitam a expressão da criatividade, estas possibilitam alcançar um melhor desenvolvimento do processo

educativo-cultural, assim como do processo de mudança, quando necessário num bairro, comunidade, organização ou projeto.

Precisa-se esclarecer que as motivações específicas subjacentes à criatividade, ainda considerando que o sujeito as possua não necessariamente deverão se manifestar de maneira imediata no comportamento. A expressão destas pode ser inibida pela presença de outras motivações específicas ou formações motivacionais complexas. Daí que seja imprescindível estudar não só as peculiaridades e modos de funcionamento vinculados ao comportamento criativo, senão como são as suas relações com o resto dos conteúdos motivacionais e as formações psicológicas, a fim de assegurar a sua manifestação real no comportamento, dentro da sala de aula universitária, por exemplo, e fora desta.

Conhecer as motivações específicas que dinamizam o comportamento criativo na educação, na capacitação cultural e na gestão de projetos socioculturais, contribuiria para planejar e gerir melhor a comunicação, desenhar melhores metodologias, programas, projetos e mecanismos avaliadores, assim como para traçar estratégias de intervenção individuais, grupais e comunitárias – segundo o caso – para satisfazer e estimular as necessidades e as motivações subjacentes ao comportamento criativo. Também contribuiria para forjar ambientes e climas criativos nas aulas e projetos; isto é, caso sejam adequadamente estimuladas as motivações específicas potencializadoras da criatividade, podem ser um instrumento facilitador para o surgimento de uma cultura organizacional criativa de toda a organização.

Um elemento crucial, para desenhar um processo educativo-cultural e de gestão da comunicação verdadeiramente inovador, é que este se inicie identificando e levando em conta, desde o seu início e transcurso, o conjunto das expectativas, necessidades, motivos, objetivos e estados afetivos que satisfazem os participantes. A partir dessa base é que se deve começar a planejar e construir todo o processo. Desse modo, é muito mais difícil que apareçam participantes desmotivados, que não se comprometam ou não se interessam por criar.

Também é positivo conhecer o entorno comunitário no qual está localizada a organização ou o projeto cultural, assim como conhecer a origem e a proveniência social dos alunos e participantes. Isto pode contribuir para se ter um retrato mais claro das motivações e das necessidades específicas das pessoas envolvidas no processo. As organizações e os projetos poderiam, desse modo, contribuir para formar uma identidade própria, influenciando, de maneira consciente e dirigida, no sentido de

potencializar o traço positivo da espiritualidade dessa comunidade e das pessoas que lá confluem. Também, deve-se levar em conta que, com o avanço da idade e de acordo com o nível educacional em que se encontre inserido o indivíduo (ensino de primeiro grau, de segundo grau, universitário incompleto ou completo), do mesmo modo, variarão os conteúdos, e as formas e inter-relações dinâmicas das motivações específicas que ativam o seu comportamento, assim como mudará, a maneira da expressão qualitativa dessas motivações e as relações que estabeleçam com as formações motivacionais complexas ou outras variáveis psicológicas. Outrossim, no futuro, deve-se aprofundar no estudo do papel motivador do líder e coordenador de projetos comunitários, à exemplo daquilo estudado em outros segmentos (CAVALCANTI et al., 2007).

Ao longo deste Capítulo, tratamos de lançar algumas interrogações e propostas, movendo ideais ao redor da relevância que, ainda na atualidade, têm os estudos das motivações e estados afetivos específicos, vinculados à criatividade numa educação, capacitação e implementação de projetos comunitários, que determine exigências criadoras tanto para os educandos e participantes como para os educadores e gestores culturais. Mostramos como a gestão da comunicação está vinculada com a gestão da motivação e como o comportamento comunicacional do líder, pode influenciar as motivações dos integrantes do projeto. Também mostramos os métodos de criatividade individual que podem ajudar a resolver problemas e na automotivação.

Reflexionamos sobre quais motivações e estados afetivos específicos devem ser levados em conta, na hora de empreender uma análise de pesquisa quanto a esta ordem na educação e na cultura. Não nos propomos a oferecer modelos ou receitas porque, neste sentido, da mesma forma que outros autores, só realizamos uma primeira aproximação.

Uma boa gestão motivacional, estimulada por uma boa gestão da comunicação é uma excelente estratégia de endomarketing. Isto é vender a ideia do projeto primeiro para adentro, para seus integrantes antes de oferece-la para fora. Isto estimula o compromisso e as motivações associadas à criatividade. Pensamos que atrás do comportamento criativo fica uma complexa combinação de motivos intrínsecos e extrínsecos, diferentes para cada pessoa, equipe e projeto. O segredo de como motivar as pessoas que participam de projetos comunitários, passa por fazer um levantamento de todas as suas necessidades, motivações e estados afetivos reais.

Também por criar comprometimento, unidos esses objetivos e necessidades individuais com aqueles do projeto ou organização.

Pergunta final

1. Quais estratégias motivacionais podem ser seguidas, na atualidade, para impulsionar as pessoas a fim de se comunicar e aprender, se relacionando, de maneira profunda e essencial, com a realidade e os outros, utilizando os recursos da Internet?

Referências bibliográficas:

- ACUÑA, C. E.: "Creatividad: la libertad secreta", em *Perfiles Educativos*, UNAM, no. 36, México D. F., 1991.
- Allport, G.: *La personalidad: su configuración y desarrollo*, Edición Revolucionaria, Universidad de La Habana, La Habana, 1965.
- ALONSO-TAPIA, J.: "Atribución de la casualidad y motivación de logro II. Estudio evolutivo de las atribuciones en el nivel manifiesto de la motivación de logro", em *Estudios de Psicología*, no. 17, Madri, 1984.
- AMABLE, Teresa. Creatividad bajo presión. Em: *Revista Harvard Deusto Business Review*, no. 114, maio-junho, Bilbao, 2003, p.: 42-52.
- ATKINSON, W. J.: "Theory of Achievement Motivation", sem edição, 1966.
- AVERILL, J.: "Emotion and anxiety: sociocultural and biological determinants", em *Emotions and anxiety: new concepts and new applications*, Editorial LEA, New Jersey, 1976.
- BAG, O. R.: "Institucional: Hacia el grupo de contacto para la creatividad", em *El aula universitaria: aproximaciones, metodologías*, compilado por M. Rueda, M. Delgado e M. A. Campos, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, México D. F., 1991.
- BANOV, Márcia. *Psicologia no gerenciamento de pessoas*, São Paulo: Ed: Atlas, 2008.
- BOZHOVICH, L. I.: *La personalidad y su formación en la edad infantil*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1976.
- BRITO, H.: "La efectividad de la motivación", em *Ciencias Pedagógicas*, Año XI, no. 20, janeiro-junho, 1990.
- CALVIÑO, Manuel. *Cambiando la mentalidad, empezando por los jefes...* Academia: La Habana, 2014.
- CATELL, R. B.: "La naturaleza y la medida de la ansiedad", em *Psicología Contemporánea*, compilado por R. C. Atkinsor, Editorial H. Blame, Madrid, 1975.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND M.; LAGO, R.A. *Liderança e Motivação*. 2.ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Introducción a la Administración*, Elsevier-Campus: São Paulo, 2004.
- CHIBÁS ORTIZ, Felipe. *Estilo Mark Zuckerberg de administrar: lições do Facebook para as empresas*, Revista Ser mais, Ano 4, No. 35, 2013.
- _____. *Criatividade e comunicação organizacional: indicadores, barreiras, paradoxos e dilemas no mundo corporativo*. Revista Científica Hermes, No. 8, Julho – Dezembro, São Paulo, 2012 a.
- _____. *Creatividad + Dinámica de Grupo = Eureka*, 2da. Ed., Pueblo y Educación: La Habana, 2012 b.

_____. Barreiras à comunicação e criatividade em hotéis brasileiros e cubanos: pesquisa empírica, em: ALAIC - Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicación - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC/USP, Ano VII, No. 13, Julho/Dezembro, 2010, p.: 146-157.

_____. Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo. São Paulo, 2005. Tese [Doutorado] - Curso de Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Arte (ECA), Universidade de São Paulo.

_____. “Breve panorámica acerca de la creatividad”, em Revista Cubana de Educación Superior, no. 1, Ciudad de La Habana, 1993a.

_____. La motivación para crear en el terreno de la educación: algunas reflexiones y apuntes críticos, CIPS de la ACC, Ciudad de La Habana, 1993b.

FIRESTIEN, R.L. e R.J.MC GOWAN: “Creative problem solving and communication behavior in small groups”, em *Creativity Research Journal*, vol. 1, 1988.

FODOR, E.M.: “The power motive and creativity of solutions to an engineering problem”, em *Journal of Research in Personality*, vol. 24, no. 3, 1990.

FREUD, S.: *Obras escogidas*, Editorial Ciencia y Educación, Ciudad de La Habana, 1970.

GONZÁLEZ, A.: “Experimento formativo para el desarrollo de la creatividad en la industria”, em *Informe de Investigación*, CIPS de la ACC, Ciudad de La Habana, 1986.

GONZÁLEZ, F.: *Motivación profesional en adolescentes y jóvenes*, Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, 1983.

GONZÁLEZ, F. e A. MITJANS: *La personalidad, su educación y desarrollo*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1989.

GRAU, J.: *Aspectos psicológicos de la ansiedad patológica* (Tese de candidatura), UEM, Moscú, 1987.

HERZBERG, F.: “Teoría de la motivación-higiene”, em *Motivación y Alta Dirección*, compilação, sem edição, Madri, 1984.

KABANOFF, B. e P. BOTTGER: “Effectiveness if creativity, training and its relation to selected personality factors”, em *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, 1991.

LEONTIEV, A. N.: *Actividad, conciencia y personalidad*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1983.

KENSKI, Vani. Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância, São Paulo: Papirus, 8ª. Ed. 2010.

LOGAN, M. L. e V.G. LOGAN: *Estrategías para una enseñanza creativa*, Editorial Oikos-Tan, Barcelona, 1980.

MARKOVA, A.K.: *La formación de la motivación de estudio en la edad escolar*, Editorial Proveschenie, Moscú, 1983.

MASLOW, A.: “Creativity in self-actualizing people”, em *Creativity and its Cultivation*, editado por H. H. Anderson, Editorial Harper and Row, New York, 1959.

MATTOS, João Roberto e GUIMARAES, Leonam. Gestão da Tecnologia e Inovação, uma abordagem prática, São Paulo: Saraiva, 2012.

MATUSSEK, P.: *La creatividad desde una perspectiva psicodinámica*, Editorial Herder, Barcelona, 1984.

MAY, R.: “The nature of creativity”, em *Creativity and its cultivation*, Editorial Harper and Row, Nova York, 1959.

MARRAS, J.P.: Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13.ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A.: Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.2.ed., São Paulo: Pearson, 2011.

MC CLELLAND, D.: *The achievement motive*, Editorial Appleton-Century-Crofts, Nova York, 1953.

NUTTING, J.: “Origen y desarrollo de los motivos”, em *La motivación* de J. Nuttin, H. Pieron e F. Buytendijk, sem edição, 1975.

PANSZA, M.: “Ensayo sobre el proceso de creación”, em *Perfiles Educativos*, UNAM, no. 32, México D. F., 1986.

PREDEBON, José. Criatividade, abrindo o lado inovador da mente, São Paulo: Atlas, (2010).

RATTS, L.: *Seguridad emocional en el aula*, Editorial Pax-México, México D. F., 1972.

RENZULLI, J.S.: “Guiding the giften in the pursuit of real problems: the transformed role of the teacher”, em *Journal of Creative Behavior*, vol. 17, no. 1, 1983.

RIERA, M.A.: “Análisis del comportamiento emocional bajo la influencia de los estados de frustración y tensión psíquica provocada experimentalmente en atletas de los equipos de softball femenino y masculino de primera categoría en Villa Clara”, em *Boletín de Psicología*, no. 2, vol. X, 1987.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. e SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ta.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, A. da; FERREIRA, J. e J. da SILVA, Administração de Marketing, São Paulo: Atlas, 2013.

ROGERS, C.R.: “Toward a theory of creativity”, em *Creativity and its cultivation*, Editorial Harper and Row, Nova York, 1959.

_____. “La política educativa”, em *La persona como centro* de C. R. Rogers e R. L. Rosemberg, Editorial Herder, Barcelona, 1989.

SANTANA, Francisco, Pesquisa inédita aponta características do Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação. Disponível em: <http://artecomportamental.wordpress.com/2010/02/01/pesquisa-inedita-aponta-caracteristicas-do-perfil-dos-profissionais-de-tecnologia-da-informacao/>. Acesso em: 05.dez.2011.

SERAFIM, Luiz. O poder da inovação, São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHIEFELE, H.: *Motivación del aprendizaje y aprendizaje de motivos*, Editorial Oriens, Madri, 1980.

STERNBERG, R. J. e T. I. Lubart : “Creating creative minds”, em *Phi Delta Kappan*, sem edição, 1991.

TORRE, Saturnino de la. Sentipensar la creatividad. Estrategias emocionales para evaluar la creatividad. Em: TORRE, Saturnino de la e VIOLANT, Verónica (Org. e Diret.). Comprender y evaluar la creatividad: como investigar y evaluar la creatividad. Vol. 2, Barcelona. Espanha: Ediciones Aljibe, 2006.

TRUMBULL, E.; ROTHSTEIN, FISCH, C.: The Intersection of Culture and Achievement Motivation, *School Community Journal*, 2011, Vol. 21(2), p. 25-53.

UGUROGLU, M.E. e H.J. WALBERG: “Predicting achievement and motivation”, em *Journal of Research and Development in Education*, vol. 19, no. 3, 1986.

WICKER, F.W.: “A rethorical look at humor as creativity”, em *The Journal of Creative Behavior*, vol. 19, no. 3, 1985.

GESTÃO DOS AFETOS: CRIATIVIDADE AFETIVA E SENSIBILIDADE DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES E PROJETOS SOCIOCULTURAIS

"Loucura é fazer algo sempre de uma mesma forma,
e esperar resultados diferentes"
Albert Einstein

Introdução

Vários autores levantam a bandeira de que a existência de novos meios de comunicação associada as novas linguagens hipermídia transformam também a dinâmica da comunicação afetiva individual e da sociedade, criando até novas formas de se relacionar e sentir das pessoas e organizações na sociedade atual, até o ponto de surgirem novas sensações causadas mediante os veículos digitais (LINDSTROM, 2007; BAIRON, 2008; DI FELICE, 2012; MARTINO, 2014), tais como novas cores e formas inexistentes na realidade, simuladas somente pelos computadores, que por sua vez geram novos estados afetivos. Essas novas gramáticas e linguagens hipermidiáticas com uma ênfase maior na imagem, são susceptíveis de gerar novos afetos, mas também podem ser geridas em determinados contextos.

Emerge desses processos uma sensibilidade digital, que pode levar as pessoas a ter práticas antes impensadas, como as de procurar namoradas e namorados em sites, oferecer “presentes” virtuais para estes fins e se sentirem premiados ou desprezados pela quantidade de cliques obtidos por uma postagem numa rede social. Sobretudo as novas gerações são motivadas e tocadas por aspectos que não influenciam as outras com a mesma intensidade.

Gerir a comunicação afetiva nesse contexto; isto é planejar, organizar e implementar estratégias de comunicação em projetos e equipes que fazem trabalho sociocultural, tanto no mundo físico como no virtual, é realmente algo desafiador. As pessoas envolvem-se na elaboração de mensagens com programas como o Photoshop, modificando a própria imagem ou a dos outros de uma maneira tecnologicamente simples e acessível a todos, mas que envolve vivenciar novas experiências, a produção de sentido e não apenas de significado, e a cocriação de uma nova narrativa e subjetividades compartilhadas de maneira instantânea, como

pode ser através da postagem modificada de uma foto própria ou de um amigo junto com um texto numa rede social. Dessa forma, compartilha-se emoções, mais do que simples imagens ou palavras.

Isto, conjuntamente com outros elementos de análise, tem possibilitado que se tenha tornado mais evidente a necessidade de uma educação cultural integral em todos os níveis e, ainda mais, nos projetos socioculturais, que podem lhe complementar. Esta deve ser direcionada não só para formar cidadãos cada vez mais capazes e autônomos que dominem determinados conhecimentos e uma certa acumulação de habilidades de ordem essencialmente cognitiva, mas deve tentar forjar um educando e participante de projetos socioculturais, nos quais as capacidades de ênfase cognitiva tenham um adequado equilíbrio com os estados e as atitudes de caráter preponderantemente afetivo, de acordo com esta nova realidade.

Esta plataforma afetivo-cognitiva individual constitui um dos pilares essenciais que permite o surgimento e posterior desenvolvimento de complexas qualidades e modos de funcionamento motivacional e/ou psicológico que contribuirão para que o participante de projetos culturais comunitários se envolva com todo o conjunto das suas capacidades e estruturas psicológicas, na solução dos problemas atuais, ativando plenamente a sua criatividade, mostrando, também, ética e valores de acordo com os nossos tempos.

Dessa forma, no mundo organizacional atual precisa-se não apenas de conhecimento tecnológico e das novas tendências, visão mundial do setor de trabalho e um aprendizado contínuo, mas também de habilidades afetivo-motivacionais, como ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação intercultural, automotivação e entusiasmo pessoal, assim como equilíbrio emocional frente aos desafios e estresse quase constantes.

Acerca da importância da unidade do cognitivo e do afetivo para a compreensão mais adequada do funcionamento da personalidade, tem-se debatido muito na literatura psicológica e psicopedagógica existente. A este tema têm-se referido, dentre outros, González e Mitjans (1989), Brito (1988), Torre (2006) e Banov (2008).

Inclusive, os autores da chamada de Psicologia Cognitiva Contemporânea, a corrente que salienta o papel dos processos cognitivos para a compreensão do comportamento humano, tendem, cada vez mais, a dar um maior peso, nos seus modelos explicativos, aos fenômenos afetivo-motivacionais (CORRAL, 1991). Não obstante, neste trabalho, prestamos maior atenção para o polo afetivo desta diáde,

ainda considerando que nenhum elemento da vida psíquica é puramente afetivo ou cognitivo, senão que todos esses componentes surgem e funcionam a partir da união de ambos os fatores, porém, não se deixa de pensar que existem determinados elementos, estados e processos da vida psíquica, nos quais prima um dos dois fatores acima mencionados (o cognitivo e o afetivo), sem que por isso deixe de estar presente o outro, embora em menor medida.

O fato de que se centre o estudo no fator da comunicação afetivo-motivacional neste Capítulo obedece não só à importância que têm os fenômenos afetivos na regulação do comportamento, senão também que nem sempre tem-se dado o mesmo peso aos fenômenos, onde prima o fator afetivo-motivacional, a respeito dos fenômenos nos quais tem preferência o fator cognitivo nos campos da educação, não somente na área da pesquisa, mas também na prática pedagógica cotidiana. Nosso intuito é também mostrar a importância do fator afetivo individual na implementação de projetos culturais comunitários.

Por incrível que pareça, as emoções podem ser administradas, especialmente aquelas que são mais estáveis, como os sentimentos e as vinculadas, como o clima organizacional. É possível exercer uma monitoração e um controle sobre aquilo que sentimos e tomar as melhores decisões a esse respeito, para o nosso bem-estar e o dos outros. Como ficou evidente na pesquisa sobre as barreiras culturais à comunicação comentada no Capítulo 1, a forma de tratar os afetos exerce influência no modo de solucionar os conflitos, sendo que cada cultura tem uma forma específica para manifestar os afetos e encontrar soluções para os conflitos, segundo a sua origem geográfico-nacional (CHIBÁS ORTIZ, 2005). A necessidade de considerar o contexto que rodeia o processo motivacional-afetivo, já foi comentada por Amabile, Collins e Conti (1996), dentre outros. Na época atual, esse ambiente mudou também pela introdução de novas tecnologias, criando novos espaços virtuais e ecossistemas de comunicação, dentre outros fatores. Assim, as pessoas sentem-se como pertencendo a determinado grupo digital e surgem novas identidades cultural e social que as distingue de outras numerosas comunidades virtuais existentes. Criam-se novas identidades que não respondem, necessariamente, a espaços geográficos e, sim, a afinidades que se compartilham no virtual (KENSKI, 2010). Deste modo, por exemplo, jovens que nunca se encontraram pessoalmente e vivem distantes, podem estar cooperando mutuamente em prol de uma mesma causa social ou elaborando um texto de maneira conjunta.

Este novo e dinâmico contexto traz consigo novas tecnologias da comunicação e da informação (NTCIs) e, como consequência, o surgimento de novas formas de se relacionar, sentir e se emocionar, como, por exemplo, quando recebemos uma mensagem ou foto via telefone celular. Esses novos veículos digitais podem provocar também novas formas de sentir. Isso é aquilo que denominamos de “sensibilidade ou sentir digital”. As emoções acompanham o ritmo e os conteúdos da Internet e nos surpreendem ao chegar. Novas sensoriedades, sonoridades, formas e cores recriados, ou que não existem no mundo físico real.

Não é estranho ver educandos e participantes de projetos socioculturais tirando fotos ou gravando um filme com os seus telefones celulares num local visitado, numa peça teatral ou exposição de artes plásticas, da aula de um professor, pegando instruções ou experiências que foram passadas por seu instrutor ou gestor de projeto, a fim de não ter que copiar etc. De imediato, podemos ver esta mesma pessoa enviando a foto para outra via mensagem SMS de telefone celular ou utilizando o suporte de alguma mídia social como Whats app, Facebook, Instagram ou Google. Também é relativamente frequente entrar numa escola ou universidade e encontrar muitos de seus estudantes sentados, utilizando os seus tablets e laptops conectados na rede, inclusive em países que enfrentam carências de ordem material.

Essa nova sensibilidade digital, que se acrescenta à física já existente, obriga os professores, instrutores, coordenadores e líderes de projetos comunitários não só a acompanharem estas mudanças e a se envolver nas novas tecnologias, como também a procurar novas formas de gerir a comunicação e estimular a motivação, as quais seduzam e toquem o lado afetivo, explorando essas novas formas de sentir dos mais jovens. Esta necessidade é salientada também pelos profissionais do marketing, que afirmam que é necessário fazer uma nova propaganda que atraia esse setor mais novo, mas de forma agradável, sedutora, com os apelos afetivos que esta geração procura (URDAN; URDAN, 2013). Alguns desses profissionais falam ainda de uma Economia afetiva, entendida como as técnicas de marketing que focam os elementos afetivos para comercializar produtos e serviços, tais como música, filmes, entre outros, sempre atrelados a uma vivência ou experiência afetiva.

Tipos de estados afetivos

De acordo com o tipo do nível de regulação ao qual respondem, podem-se distinguir, na nossa opinião, quatro tipos essenciais de estados afetivos que, embora

de diversos modos, repercutem de maneira positiva ou negativa durante a realização do processo cultural-educacional. São eles:

1. Relativos às situações específicas, os quais são provocados por estas e, quase sempre, aparecem quando estas ocorrem. São esporádicos e muito vinculados a esse momento.
2. Relativos às motivações específicas, os quais dinamizam uma atividade concreta. Incluem estados como a satisfação e a frustração, assim como outros referentes ao começo, ao transcurso e ao fim do processo motivacional numa atividade específica. Abrangem aqueles estados afetivos relacionados com o logro ou não dos objetivos propostos numa atividade concreta. São um pouco mais estáveis, ao longo do tempo, do que os anteriores.
3. Relativos à personalidade, estes envolvem o indivíduo na sua totalidade, isto é, as suas orientações motivacionais generalizadas a longo prazo e outras formações motivacionais complexas, ou seja, abrangem aqueles estados afetivos vinculados às motivações fundamentais para a vida do indivíduo. Dentro desta última categoria, incluir-se-iam, dentre outros, o nível de autoestima, a autoconfiança e os sentimentos nas suas mais diversas facetas. São os sentimentos, muito mais estáveis e presentes na vida do indivíduo ou grupo.
4. Relativos ao clima afetivo geral de trabalho no qual o grupo se encontra, se a tarefa é grupal. Este clima pode se manifestar como um estado afetivo ou um sentimento geral do grupo, e ser favorável ou desfavorável para a criatividade e a inovação. O clima é gerado e transmitido dentro do grupo e pelo próprio grupo.

Os quatro estados afetivos têm diferentes graus de complexidade, sendo os mais complexos, os sentimentos e o clima afetivo grupal ou organizacional e, os menos complexos, os estados afetivos referentes a situações específicas e aqueles relativos a emoções bem identificadas. Quanto ao que se refere ao seu nível de sociabilidade e de compartilhar com as outras pessoas, aqueles que se acostumam a manter mais em sigilo ou a comunicar menos, são os sentimentos e as emoções suscitadas de improviso em situações específicas. Os que habitualmente são mais

compartilhados com os outros são os estados afetivos ou as emoções referentes às motivações específicas e ao clima grupal ou organizacional.

Estas relações são representadas na Figura No.15:

Tipos de Estados afetivos

Figura No.15. Tipos de Estados Afetivos.

Fonte: Chibás Ortiz, 2015.

Sobre o papel dos fenômenos afetivo-motivacionais nos projetos socioculturais

A função dos fenômenos afetivo-motivacionais na educação e a elaboração deliberada de novos valores e cultura têm ficado mais evidente com o trabalho de Gardner (1995), a respeito das inteligências múltiplas, no qual se afirma que os seres humanos não têm uma única inteligência, o fator G (a inteligência Geral) medido por testes de CI (coeficiente intelectual), senão, em vez disso, tem um conjunto de inteligências que se sobrepõem, porém, são relativamente independentes. Elas são: inteligência linguística; lógica matemática; espaço; corporal-kinestésica; musical; interpessoal e intrapessoal. Estas duas últimas são consideradas por Gardner (1995) como a inteligência pessoal e ele afirma que as inteligência intra e inter pessoais "... não são muito bem entendidas, são difíceis para se estudar, mas são imensamente importantes" (GARDNER, 1995, p.15).

Segundo Franco (2007), na década dos anos 1990 surge o conceito de inteligência emocional, de Myers e Salovey (1993), que a definem como: “um conjunto de capacidades mentais que permitem entender e conhecer o significado dos padrões das emoções, e raciocinar e solucionar os problemas deles” (FRANCO, 2007, p.125). Este conceito foi popularizado, posteriormente, por Goleman (1996). Esta ideia da Inteligência Emocional tem especial importância porque vincula o lado afetivo e o cognitivo dentro do ser humano e salienta uma espécie de controle intelectual das emoções. Este elemento entronca-se com a capacidade que têm os seres humanos para administrar as emoções individuais e grupais.

Estudo recente analisou a inteligência emocional e o clima de confiança da equipe criativa, mediante uma enquete aplicada em 82 equipes de estudantes numa universidade. Os resultados sugerem que a inteligência emocional contribui para promover a confiança da equipe e fomenta uma cultura de colaboração que favorece a criatividade da equipe (BARCZAK; LASSK; MULKI, 2010).

Os fenômenos emocionais estão vinculados, intrinsecamente, aos processos motivacionais que regulam o comportamento da personalidade durante a consecução do processo educativo-cultural. Os estados afetivos são, nas suas mais diversas variantes, aqueles que sinalizam o valor dos objetos, fenômenos e situações que rodeiam o indivíduo cognoscente, distinguindo-os não só quanto a uma valoração no *continuum* positivo-negativo ou agradável-desagradável, mas também diferenciando os diversos objetos, situações e ideias, de acordo com a sua importância e significados para o indivíduo, isto é, que contribuem para a formulação de um sentido pessoal ou individual dos diferentes significados (leia-se, conhecimentos e habilidades, assim como qualidades pessoais), dos quais a pessoa se apropria ou constrói individualmente ou por meio dos outros. De acordo como esta valoração ou significação pessoal daquilo que o rodeia, estrutura-se o comportamento do educando e do participante de um projeto cultural comunitário, assim como as suas valorações estéticas (AQUINO, 2013).

Os estados afetivos também são os encarregados de orientar o indivíduo, de modo geral e relativamente estável ao longo do tempo, para um ou outro nível funcional-energético da sua atividade vital (ASIEEV, 1983). Desta forma, tanto o educando e o participante de projeto, como o professor e o coordenador de um projeto, podem passar por diversos estados de ânimo, tais como: se sentirem alarmados ou ansiosos, intelectualmente ativados, desfrutando esteticamente,

alegres e de bom humor para raciocinar e criar, ou, pelo contrário, desinteressados e passivos, não desfrutar esteticamente, tristes, de mal humor, sem condições para raciocinar e gerar ideias etc. Estes estados podem permear a conduta durante certo tempo, mas, os afetos ou fenômenos emotivos desempenham um papel essencial não só naquilo referente à individualização, que realiza o educando e o participante do projeto, dos conhecimentos e experiências que elabora de maneira conjunta com o docente ou o facilitador do projeto comunitário, assim como com os outros colegas, senão que têm um papel importante na regulação das relações que se estabelecem entre os diferentes elementos humanos que intervêm no processo formativo.

Os estados emocionais são, além do mais, um ótimo ponto de referência a respeito do estado do processo motivacional porque nos informam sobre em qual grau eles estão ou não satisfazendo as diversas necessidades da personalidade e da equipe que administra o projeto, se estão se alcançando ou não os seus objetivos imediatos e mediatos. Deste modo, retroalimentam o indivíduo e a equipe, permitindo modificar o seu comportamento ou mantê-lo, na medida em que estejam satisfazendo ou não as suas necessidades fundamentais no marco da inter-relação educacional-cultural. Portanto, os afetos e o clima geram uma poderosa ferramenta gerencial.

Os fenômenos emocionais estão presentes desde o próprio instante em que começa a fluir o processo de planejamento e de implementação de um projeto, informando-nos se, na realidade, tudo está transcorrendo segundo aquilo que pensávamos ou informando-nos que temos determinadas carências que devemos satisfazer e, inclusive, um específico estado afetivo pode chegar a se converter numa necessidade ou motivo em si próprio, tal e como pode se querer voltar a sentir as emoções positivas que se têm ao conhecer um objeto (BOZHOVICH, 1976) ou ao vivenciar novamente os estados agradáveis que provocam o aprender, fazendo parte de uma equipe.

Não obstante, os estados afetivos podem não só incitar para a ação, senão que também podem se erguer como barreiras ou limitadores para a realização das ações necessárias num momento específico, freando-as ou conduzindo-as para a sua suspensão total. Assim, por exemplo, se a inter-relação educacional-cultural é produzida num clima afetivo que não fomenta a confiança e a abertura individual e grupal, ou se prima uma atmosfera de total incerteza e ambiguidade que provoca uma carga excessiva de ansiedade, longe de se fomentar, inibir-se-á a tendência dos educandos e dos participantes do projeto para incorporar, de maneira ativa, os

conhecimentos, as capacidades, as habilidades e as experiências, assim como as qualidades personológicas necessárias para o tipo de profissional que se quer formar (ROGERS, 1989; ACUÑA, 1991).

Os estados afetivos têm, além do mais, um significado vital para a dinâmica da motivação porque, dependendo da intensidade destes, assim será a força e o potencial regulador que atingirão os diversos conteúdos motivacionais para o indivíduo. Desse modo, tentar vivenciar os estados afetivos e o clima favorável à criatividade constitui o primeiro passo na obtenção de um resultado inovador.

Neste panorama, destaca-se o conceito de criatividade afetiva elaborado por Torre (2011, p. 47) “...poderíamos considerar a **criatividade emocional** como o poder transformador da pessoa, na sua totalidade, para perceber, sentir, pensar e se expressar, movida por emoções, sentimentos e outros fatores de índole afetiva. É mais um conceito do que uma realidade diferencial. É realizar algo que está aí, muitas vezes escurecido pelo excesso de intelectualidade e pragmatismo”.

A criatividade afetiva é por nós concebida como a sensibilidade perante as mudanças afetivas e a capacidade de sermos flexíveis e fazer modificações em decorrência destas alterações que podem ser interiores em nós, de um colega, dos participantes de um projeto ou do clima ou ambiente geral de trabalho numa organização. Implica em saber organizar, administrando e utilizando os recursos afetivos pessoais para a realização de uma tarefa criativa, superando barreiras e dificuldades.

A criatividade afetiva é resultante, é influenciada e ela própria influi nos quatro tipos de estados emocionais ou afetivos acima descritos, como se representa na Figura No. 16.

Estados emocionais e Criatividade Afetiva

Figura No.16. Estados Emocionais e Criatividade Afetiva
Fonte: Chibás Ortiz, 2015

Este conceito tem um alto valor heurístico, considerando-se que este tipo específico de criatividade deve ser prioridade na educação das novas gerações e tem de ser um objetivo a ser alcançado tanto na educação formal, verificada na escola, como a informal, que oferecem os projetos culturais comunitários.

Os sentimentos: o seu significado para os projetos socioculturais

Ora, dentre todos os tipos de estados emocionais, opinamos que não só os estados afetivos específicos da atividade educacional (aqueles referentes à consecução do processo de ensino-aprendizado e o processo formativo, tais como podem ser um clima ou ambiente afetivo agradável, um determinado nível de ansiedade e de tolerância quanto à ambiguidade, um predomínio dos estados de humor durante o aprendizado etc.) têm um papel significativo, senão também aqueles que têm um caráter mais generalizado e que não se vinculam a um conjunto de situações concretas.

Estes últimos vinculam-se mais às formações motivacionais complexas e ao modo de funcionar da personalidade como um todo e, por isto, são mais estáveis ao longo do tempo. Estes estados ou vivências psíquicas complexas são aqueles que

denominamos com a qualificação de sentimentos. Exemplos disto, podem ser os sentimentos de autoestima, os sentimentos morais ou éticos, o amor e, dentro deste último, o amor para o aprendiz, para as outras pessoas, para o cônjuge etc. Eles têm, sem dúvida, um peso específico significativo dentro do processo educacional.

Não por acaso Rogers (1989), na precoce década dos anos 1960, clamava pela necessidade de um aprendiz de toda pessoa, que não apelasse, quase exclusivamente como acontece hoje em dia, ao cognitivo e que abrangesse, além das ideias, os sentimentos no seu diapasão.

Tais estados afetivos – os sentimentos – estão vinculados estreitamente às motivações e às necessidades psicológicas essenciais da personalidade, aquelas que ocupam um lugar privilegiado na hierarquia motivacional do indivíduo – daí que orientam o comportamento de uma maneira muito mais duradoura, assumindo a forma de tendência ou viés estável por um tipo de relacionamento, pessoas, objeto ou atividade. Estes oferecem uma valoração sintetizada e relativamente independente das situações concretas de uma atividade, inter-relação, alguém ou algo.

Os sentimentos inserem-se nos mecanismos reguladores próprios da personalidade, como podem ser as diferentes formações motivacionais complexas (ideais, autoavaliação, concepção do mundo, intenções profissionais etc.), constituindo a expressão de sínteses psicológicas que integram conteúdos aparentemente muito diversos, dando-lhes sentido.

Os sentimentos expressam o grau de envolvimento da personalidade numa determinada esfera da sua atividade vital, em nítida correspondência com as suas tendências motivacionais fundamentais, daí que têm uma importância essencial na regulação do comportamento no médio e longo prazos.

Diante do exposto, depreende-se a importância que tem para a educação não só o uso de determinadas metodologias e meios de influência educacional, onde se levem em conta fenômenos ou processos de caráter preponderantemente afetivo, conjuntamente com outros de natureza essencialmente cognitiva, senão, além do mais, o delineamento de nítidos objetivos de curto, médio e longo prazos que impliquem a formação nos seus educandos, de maneira viável na prática, de determinadas atitudes afetivo-motivacionais, intrinsecamente imbricadas nas habilidades e capacidades cognitivas, já tradicionais. Isto requereria, outrossim, a necessária correspondência entre os objetivos traçados e os diferentes meios educacionais a serem usados.

Não é fortuito, então, que, nas diversas correntes e abordagens filosóficas, sociológicas, pedagógicas, psicológicas e culturais atuais, dá-se um maior peso específico aos fenômenos afetivos no tempo de analisar e conceber o processo educativo-cultural (BAG, 1991; RENZULLI, 1983; FIRESTIEN; MC COWAN, 1988).

A Gestão das Emoções vs. Gestão da Comunicação

Não resulta segredo para ninguém que as emoções influenciam a comunicação dentro de uma equipe e projeto e vice-versa, a forma de comunicar-se numa equipe e projeto influencia as emoções dos seus participantes. A seguir, na Figura No. 17, uma matriz que tem sido um instrumento de diagnóstico útil para mapear estes tipos de interações nos ambientes físicos e virtuais e resume as relações entre a Gestão da comunicação e a Gestão das emoções.

		MATRIZ GESTÃO DA COMUNICAÇÃO AFETIVA	
		Baixa	Alta
G e s t ã o	Alta	Moderado _Sente fazer parte do projeto _Algumas barreiras à comunicação _Faz mecanicamente o orientado _Sentimento de amizade por pessoas isoladas _Confiança, ansiedade, curiosidade, alegria, respeito, etc. _Clima agradável _Probabilidade média de sucesso	Entusiasmo _Sente fazer parte do projeto _Poucas barreiras à comunicação _Amor pelo que faz _Sentimento de equipe e vitória _Entusiasmo, alegria, humor, confiança, curiosidade, respeito e alerta cognitiva(foco na tarefa) _Clima agradável de satisfação _Alta probabilidade de sucesso
	Baixa	Agressividade _Não se sente parte do projeto _Barreiras à comunicação _Conflitos com a coordenação _Insegurança, desconfiança, raiva, ameaça, medo, solidão e desrespeito _Clima tenso, hostil, desagradável _Baixo rendimento _Muito Baixa probabilidade de sucesso	Frieza _Não se sente parte do projeto _Mais Barreiras à comunicação _Conflitos abertos ou disfarçados _Frieza, sarcasmo, hipocrisia, tristeza, desconfiança, confusão, indiferença e inveja _Clima contido, algo tenso _A responsabilidade não é assumida _Baixa probabilidade de sucesso

Figura No. 17. Matriz Gestão da Comunicação Afetiva (Gestão Afetiva vs. Gestão da Comunicação).

Fonte: Arquivo do autor

Como descreve-se na matriz acima, se a gestão da comunicação e dos afetos forem elevadas, , isto é quando a coordenação da equipe informa adequadamente aos seus

membros e também preocupa-se com os sentimentos e clima afetivo do grupo, a tendência é que existam poucas barreiras à comunicação e a criatividade, as pessoas sintam que fazem parte do projeto, que o projeto é delas, sentem amor pelo mesmo e predomina o entusiasmo junto com o foco na tarefa e elevada responsabilidade, assim como um forte sentimento de equipe e vitória . Os comportamentos assim surgidos podem ser classificados no quadrante Entusiasmo do gráfico acima.

Quando a gestão da afetividade é alta, mas a gestão da comunicação é baixa, isto é quando a coordenação da equipe preocupa-se com os sentimentos e clima afetivo do grupo, mas não se preocupa com manter a todos informados a esse respeito, a tendência é se ter mais barreiras à comunicação e a criatividade, os integrantes a fazem de forma mecânica e sem muito compromisso o que se é solicitado, sentem amizade por pessoas isoladas que participam do projeto, mas sem um senso de equipe. O clima de trabalho é agradável. Os comportamentos derivados deste tipo de interação podem ser classificados no quadrante Moderado.

Quando a gestão da comunicação é alta, mas a gestão afetiva baixa, isto é quando a coordenação da equipe informa adequadamente aos seus membros mas não se preocupa com os sentimentos e clima afetivo, as pessoas não se sentem fazendo parte do projeto, existem mais barreiras à comunicação e a criatividade, existem conflitos subterrâneos e um clima de hipocrisia, tenso e contido. Os fracassos e os insucessos são colocados no outro. Os comportamentos derivados deste tipo de gestão podem ser classificados no quadrante Frieza.

Quando a gestão da comunicação e das emoções é baixa, isto é quando a coordenação da equipe não informa adequadamente aos seus membros e também não se preocupa com os sentimentos e clima afetivo, teremos ainda mais barreiras à comunicação e a criatividade, conflito aberto entre os gestores do projeto e os participantes, um clima tenso e desagradável, baixo rendimento e faltas dos participantes às atividades e reuniões da equipe e baixo rendimento. Este é o quadrante Agressividade.

Dessa forma, as emoções de um grupo ou rede de trabalho podem ir de um clima de entusiasmo, como se descreve no primeiro quadrante, até outro de frieza e agressividade, passando por outro de entusiasmo moderado, de acordo com a forma que é gerida a comunicação. Todos os estados afetivos predominantes em cada quadrante têm também diversos níveis ou graus de manifestação. Assim, num

determinado grupo, o entusiasmo pode ser mais elevado do que em outro, por exemplo.

Quando a comunicação é bem gerida, os estados afetivos específicos associados à criatividade, aqui descritas, por estimular a criatividade, ajudam no processo de implementação da mudança organizacional planejada no contexto de um projeto ou organização sociocultural. O processo de mudança organizacional, gera quase sempre um clima de insegurança, curiosidade e às vezes até de medo, devido as subjacentes resistências implícitas e explícitas. Se a comunicação da coordenação do processo é adequada, todos esses sentimentos tendem a diminuir, sendo seu lugar ocupado pela satisfação, o sentido de grupo e de vitória conjunta. Quando esses novos sentimentos associados à criatividade começam a aparecer, fica muito mais fácil propor qualquer alternativa ou mudança específica.

O amor: a sua necessidade durante o desenvolvimento de processos educativo-culturais

Dentre todos os estados afetivos, consideramos que os sentimentos merecem atenção especial, dadas as suas características acima descritas. Por sua vez, dentro destes últimos, tem muita importância o sentimento amoroso, não na sua acepção mais clássica, como o amor do casal, senão como inclinação especial para o objeto de conhecimento, pelas vias e métodos para se apropriar deste, assim como pelas peculiaríssimas relações que se estabelecem durante o processo de ensino-aprendizado entre os educandos, o professor e a tarefa intelectual que enfrentam conjuntamente.

Se o amor é definido como aquele sentimento ou vivência psíquica complexa que envolve a personalidade como um todo, impulsionando o indivíduo para se entregar, sem limitações, a alguém ou algo que se personifica, com quem se estabelecem, voluntariamente, fortes e duradouros nexos, tendo como base a existência de um projeto ou plano de vida, no qual se leve em conta, tanto as características essenciais próprias como aquelas da pessoa ou do fenômeno com o qual se cria este vínculo especial (CHIBÁS ORTIZ; DÍAZ-PÁEZ, 1992), poder-se-á calibrar a importância que tem a ativação deste sentimento, adequadamente orientado para o processo educacional, para o desenvolvimento de uma apropriada motivação criadora, orientada para a construção de experiências e conhecimentos novos nos educandos e participantes de projetos.

O amor para o que fazem, para os seus colegas e a comunidade, assim como para a humanidade e a natureza, deve ser, na nossa opinião, um componente necessário da motivação profissional quando esta atinge o seu mais alto grau (intenções profissionais). Este sentimento, estando presente e direcionado para o aprendizado e o autodesenvolvimento profissional, dinamiza as capacidades e as diversas potencialidades do indivíduo até um nível tal que o leva a salientar problemas e vias de solução para estes, de maneira autônoma, criativa e espontânea, produzindo um crescimento acelerado das diferentes capacidades específicas relacionadas com a profissão estudada ou exercida no projeto comunitário, embora esta relação, entre o sentimento e as capacidades, não se estabeleça de modo direto, senão mediante a valoração que faz a personalidade desta inter-relação para si própria. A existência de tal tipo de sentimento poderia, além do mais, causar um crescimento pessoal nas outras esferas da vida psíquica que não tenham uma relação direta com o processo educacional.

O enorme peso do amor na regulação geral do comportamento foi salientado, embora a partir de muito diversas abordagens, por autores como: Ingenieros (1980); Yakobson (1959); Fromm (1959); May (1985), dentre outros, assim como em numerosos poemas e romances na literatura extracientífica.

De uma forma ou outra reconhece-se nas diversas culturas, embora em diferentes graus e amplitude, o vínculo do amor com as motivações que ocupam um nível superior dentro da hierarquia motivacional, a sua relação com as formações motivacionais complexas (autovaloração, nível de aspiração, ideais, conceição do mundo etc.), assim como o seu enorme potencial regulador quando este se converte numa força impulsionadora e orientadora do processo motivacional, tanto no transcurso como no início e no fim deste.

Este sentimento costuma estar vinculado, além do mais, ao sentido de vida que o indivíduo consegue enxergar, sendo uma forma de expressão do grau em que se encontram satisfeitas as motivações e as necessidades espirituais essenciais do homem.

As pessoas enamoradas da vida em geral, ou numa esfera específica desta, como pode ser do seu cônjuge, da sua profissão, do processo de aprender ou descobrir em si próprio, entre tantos outros aspectos, tendem a ter mais alta autoestima e autoconfiança, no sentido geral, ou no âmbito específico onde se tenham envolvido como indivíduos. Também, habitualmente, têm maior estabilidade emocional,

autovalorizam-se melhor e, como regra geral, inclinam-se para serem mais autônomas e criativas, traçando-se objetivos pessoais exigentes, com um nível alto de aspirações, de maneira geral, ou na esfera específica na qual se envolvem. No âmbito laboral sugere-se, para isto acontecer, que a pessoa trate de procurar uma organização ou um projeto do qual goste (SERAFIM, 2011).

Os conceitos já mencionados estão relacionados com o caráter intervicular da vida psíquica em geral e, especificamente, dos estados afetivos, isto é, que os estados afetivos surgidos numa esfera ou plano da vida do indivíduo podem, por sua vez, influenciar aqueles provenientes de outros âmbitos.

Assim, a este ponto, pode-se concluir a enorme complexidade das inextricáveis relações subjacentes aos sentimentos. Esta razão quiçá tenha influído no sentido de que os sentimentos, em geral, e, especificamente, o amor, foram pouco estudados de maneira científica, e as pesquisas empíricas foram direcionadas para aprofundar em objetos de estudo aparentemente mais tangíveis. Assim, estudaram-se a intimidade e os fatores que influem sobre esta, as atitudes perante as diferentes mudanças sociais a respeito do sexo, os diversos comportamentos aprendidos que dificultam a expressão da sexualidade, dentre outros. Estas pesquisas focaram, fundamentalmente, a área do casal e não se aprofundaram na qualidade e na natureza específica do sentimento amoroso. Esta carência é mais notória no que se refere ao estudo do sentimento amoroso vinculado ao processo educacional, assim como a respeito das relações desse sentimento com outras formações e processos psicológicos e a sua influência no rendimento docente.

O que é a Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana?

Considerando-se a complexidade e a aceleração da vida social atual, com as suas múltiplas tramas e subtramas – as quais, sem dúvida alguma, têm uma importante incidência na vida intrapsíquica e interpísica da personalidade do educador e da equipe coordenadora do projeto, assim como sobre o educando e os participantes do projeto – e levando em conta a confluência de diversas disciplinas aplicadas, tais como: a Psicologia pedagógica, clínica, institucional, grupal, da personalidade e da criatividade, dentre outras, na tentativa de encontrar soluções interdisciplinares úteis e práticas para os diversos problemas diários que enfrentamos nas atividades cotidianas, consideramos que o delineamento e o processo posterior de procura de respostas para as interrogações, a respeito do como imbricar, adequadamente, os

fenômenos fundamentalmente cognitivos com os afetivos – dando-lhes o peso e o papel apropriados para cada um destes no campo educativo – pode ser facilitado caso seja realizado desde uma abordagem daquilo que tem sido denominado de Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana.

Isto não seria outra coisa do que o traçado e o fomento ulterior de um sistema de influências direcionado para formar um indivíduo que se aproprie e seja capaz de utilizar, de maneira personalizada, no seu comportamento e atividade cotidianos, alguns dos conhecimentos e experiências acumulados pelas diversas disciplinas das Ciências Sociais, em geral, e, especificamente, das Ciências Psicológicas, a fim de conseguir um melhor desenvolvimento e qualidade de vida para os seres humanos (CHIBÁS ORTIZ; DÍAZ-PÁEZ, 1992).

A ativação de um sistema de influências direcionado para tal finalidade, teria, como consequência, na nossa opinião, que o indivíduo não só se apropriasse de um conjunto de recursos psicológicos que lhe permitissem enfrentar, mais adequadamente, a vida social atual, senão que, além do mais, surgiriam nele determinadas atitudes de caráter cognitivo, conjuntamente com outras de natureza afetivo-motivacional e personológicas, que lhe facilitariam desfrutar, à plenitude, a vida nas suas diferentes facetas –incluída a educacional – contribuindo desse modo, de maneira colateral para a preservação da saúde.

Como se pode concluir diante do exposto, esta visão que tem se denominado de Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana, abrangeria tanto o resultado (conjunto de atividades e comportamentos direcionados para se apropriar dos conhecimentos acumulados pela ciência psicológica quanto aos indivíduos, assim como as mudanças comportamentais causadas nas pessoas como produto desta apropriação) como o processo em si próprio, isto é, a ativação do sistema de influências imprescindíveis para gerar esses comportamentos nas pessoas.

Este sistema de influências estaria composto por três grandes subsistemas, em contínua interdependência, encaminhados para formar no indivíduo determinados conhecimentos, hábitos e habilidades (subsistema onde predomina o fator cognitivo), formações motivacionais complexas, atitudes, valores e orientações de valor (Subsistema Integrativo Geral, onde o elemento prevalente é a síntese dos fatores cognitivo e afetivo), estados e atitudes afetivas (subsistema onde tem mais importância o fator afetivo ou da Cultura dos Sentimentos). O sistema geral poderia ser representado como segue:

Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana (Gestão dos afectos)

Figura No. 18. - Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana, ferramenta de gestão afetiva
Fonte: Arquivo do Autor

Precisa-se salientar – excetuando-se o Subsistema Integrativo Geral – que, embora em cada um destes subsistemas predomine um fator (seja já o cognitivo ou o afetivo), ambos os fatores estão presentes, em maior ou menor quantia, nos dois.

O Sistema de Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana é uma ferramenta para a gestão afetiva e visa, como uma das suas metas essenciais, resgatar o valor do plano afetivo para a correta intelexção da psique humana, sem por isso chegar a absolutização desse plano, como tem feito assim a Psicanálise, em dadas ocasiões, senão, em vez disso, procurando um adequado equilíbrio entre os polos cognitivo e afetivo nas diversas esferas da vida humana, em geral, e, especialmente, da educação.

Deste modo, podem-se tratar os problemas do indivíduo dentro da educação que envolve a cultura, de maneira especial, sem perder a visão do contexto social geral em que a pessoa se movimenta e as vivências emocionais que este suscita, considerando-se que o indivíduo é um só, tanto quando está participando do projeto de forma presencial ou virtual como quando está fora deste.

Assim, a tendência seria construir uma ponte ou copo comunicante entre o mundo peculiar dos educandos ou participantes do projeto, com as suas características e

vivências, valores conseguidos nas suas respectivas famílias e comunidades, e, muitas vezes, distante e neutralmente afetivo do mundo dos conhecimentos científicos, técnicos e artísticos que fornecem os programas docentes tradicionais (BAG, 1992).

Assim, é possível inferir que ao se implementar este sistema até as suas últimas consequências, contribuir-se-ia para promover, em primeira e última instâncias, um ser humano mais equilibrado interna e externamente e, como efeito disso, muito mais saudável; que não só se adapte ao meio social, mas que, além disso, tenda a transformá-lo. Disso depreende-se o significado que se dá aos diferentes estados afetivos na regulação do comportamento humano, em geral, e para o adequado desempenho do educando e do participante de projetos comunitários, de um lado, e do educador e dos líderes de equipes de projetos, do outro lado, dentro dos ambientes de ensino-aprendizado presenciais e, especialmente, nos virtuais.

Disso decorre, por sua vez, a urgência da implementação de uma Cultura dos Sentimentos, direcionada para utilizar determinados sentimentos, atitudes e estados afetivos que o indivíduo traz e experimenta na sua vida diária, adequadamente imbricados a atitudes e habilidades de caráter cognitivo, assim como a outras formações psicológicas de ordem personológica (formações motivacionais complexas, atitudes etc.) que contribuam para solidificar e aprofundar o aprendizado que se consegue nas salas de aula, assim como que garantam, em maior medida, a sua aplicação na praxe.

A utilização multidisciplinar deste enfoque permitiria, além do mais, a aplicação de diferentes conhecimentos, experiências e modos de intervenção provenientes de diferentes disciplinas acadêmicas, as quais, ocasiões há em aparecem muito distanciadas entre si, com vistas a que num futuro, embora mediato, o indivíduo possa entronizar esse aspecto de maneira autônoma, administrando isso para si próprio ou para seu grupo, ou comunidade vizinha, quando se fizer necessário. Para esta finalidade, podem ser úteis não só os meios de comunicação massiva e as campanhas publicitárias centradas por estas, como também outras vias e formas de intervenção, de caráter orientador, que podem desempenhar um papel complementar a respeito do conjunto de influências educacionais recebidas no lar e na escola, utilizando, por exemplo, as redes sociais da Internet e as plataformas de *e-learning* de ambientes virtuais de aprendizado.

Consultório do Amor: Pesquisa-ação em ecossistema educativo-cultural não formal

Coincidimos com os achados de A. N. Leontiev (1983) quando este argumentou que o método clínico é aquele que mais se ajusta para o estudo dos sentimentos. Precisamente, baseando-nos neste método, obtivemos alguns dados empíricos a respeito da expressão do fenômeno amoroso, na atualidade, nas pessoas que visitaram as nossas consultas de orientação psicológica no Pavilhão Cuba, no Centro de Desenvolvimento da Mulher e em outros centros culturais, conhecidos popularmente como “Consultório do Amor” (CHIBÁS ORTIZ; DÍAZ-PÁEZ, 1992). Estas consultas têm funcionado, além do mais, de maneira experimental como vias ou formas de concretizar algumas das ideias acima expostas referentes ao enfoque da Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana, proposto neste Capítulo.

As condições objetivas destes consultórios (seu posicionamento em locais centralizados da cidade, nos quais confluem diversas opções recreativo-culturais, sua decoração não tradicional, rodeados de portas e grandes janelas de cristal, assemelhando-se mais ao dormitório de um lar do que a um consultório específico), a forma de inter-relacionamento horizontal e não vertical entre o sujeito e o psicólogo, os recursos psicológicos orientadores utilizados, assim como a enorme quantidade e diversidade do público que participa destas instalações culturais (Pavilhão Cuba, Centro de Desenvolvimento da Mulher, Palácio da Computação, Casas da Cultura etc.), permitiu que, basicamente, assistissem pessoas presumivelmente sadias, assim como levar as consultas de orientação psicológica para o público, e não que este tivesse que procurar as consultas como, comumente, ocorre em outros serviços similares.

O serviço que se oferece caracteriza-se por não ter o estigma da obrigatoriedade e porque não se dão receitas ou soluções definitivas para os visitantes, mas se estimula a reflexão pessoal sobre as situações apresentadas, e as vivências e as ideias suscitadas por estas, assim como se propõe um funcionamento mais autorregulado dos participantes nas suas atividades cotidianas, contribuindo para o indivíduo se apropriar de recursos psicológicos que o ajudem a ter uma postura mais adequada perante a vida nas complexas condições atuais.

Faz-se necessário esclarecer, desde o início, que estes dados e resultados empíricos não foram obtidos a partir de um desenho de pesquisa tradicional, mas de um esquema de pesquisa-ação, o qual permitiu, sem ficar atado a categorias,

problemas e hipóteses preestabelecidas, ter uma aproximação muito mais qualitativa do que quantitativa à constatação das formas de expressão de um fenômeno complexo – o amor – que tem múltiplos aspectos desconhecidos, assim como a verificação de alguns dos fatores que facilitam ou dificultam a sua manifestação, segundo o caso e a situação concreta.

Dessa forma, ao mesmo tempo que se ofereceu um serviço necessário para a comunidade, coletavam-se dados valiosos a respeito da expressão do fenômeno amoroso nas pessoas que participaram.

A amostra, no primeiro ano de trabalho em tais locais (que são de onde provêm os resultados expostos a seguir) foi composta por 516 pessoas presumivelmente sadias (420 do sexo feminino e 87 do sexo masculino), as quais participaram, de maneira voluntária, das consultas e manifestaram as suas preocupações a respeito do tema. De acordo com o nível de escolaridade, a amostra forneceu os resultados que constam da seguinte tabela:

Tabela No. 1.- Frequência e percentagem dos motivos das consulta

Nível de Escolaridade	Sexo feminino Frequência	Sexo feminino Percentual	Sexo masculino Frequência	Sexo masculino Percentual	Total da Frequência	Percentual Total
Hasta 6ta. Série	2	0,38%	1	0,19%	3	0,58%
7ma. a 9na. Séries	78	7,8%	14	2,7%	92	17,8%
10ma. a 12da. Séries	247	47,8%	45	8,7%	292	56,5%
Estudantes universitários	78	15,1%	22	4,2%	100	19,37%
Graduados universitários	24	4,6%	5	1,5%	29	5,6%
Total	429	83,1%	87	16,8%	516	100%

Fonte: Arquivos do Autor

O primeiro detalhe que chama muito a atenção, nesta Tabela No. 1, é a alta percentagem de universitários (dentre estudantes e formados universitários) que nos visitaram (25% da amostra total), a fim de apresentar problemas ou preocupações sobre o sentimento amoroso, sendo superados só pelas pessoas com níveis de escolaridade entre a décima e a duodécimas séries (56%), o qual é por si próprio um índice inequívoco de que existem profundas inquietações quanto ao tema do amor neste grupo da população e salienta, na nossa opinião, em favor da implementação de

diversas formas de intervenção (orientadoras e educacionais) que prestem muita especial atenção para o tema do amor, não somente nas idades e níveis de escolaridade inferiores, senão também no nível universitário. Estes espaços orientadores podem estar dentro ou fora das instituições de ensino e também podem ficar em entornos virtuais.

As problemáticas apresentadas pelas pessoas que nos visitaram foram classificadas de acordo com o caráter dos seus motivos de consultas, em 63 categorias de conteúdo, o qual reflete a grande variedade de dificuldades vinculadas a este fenômeno, não resumidas exclusivamente para o campo de amor do casal. Os citados tipos iniciais foram reagrupados com vistas a realizar o processamento estatístico das informações em 30 classes. Aplicou-se o teste Qui quadrado, o qual não revelou diferenças significativas quanto à percentagem de manifestações dos diversos motivos de consultas para cada nível de escolaridade. Não obstante, não deixam de ser interessantes os dados fornecidos pela análise percentual dos motivos de consultas (preocupações e conflitos apresentados pelos participantes) que tiveram um maior peso para cada nível de escolaridade.

O processamento demonstrou que, para o intervalo de escolaridade denominado de universitário (que será o grupo de amostra que focalizaremos nesta seção), as três preocupações mais salientadas dentre as 30 categorias em que, finalmente, foram classificadas as razões das consultas, foram: a infidelidade (13,9%), a diferença de idade no casal (12,4%) e as preocupações conceituais (9,3%).

Considerando-se as características e os objetivos que se estabelece, perante si própria, a atual educação universitária, mais do que as duas primeiras categorias, mais relacionadas, especificamente, com o amor do casal, é de interesse que façamos referência para a classe que ocupou o terceiro lugar em importância, de acordo com a frequência de aparecimento na submostra de universitários (preocupação conceitual).

Sob esta categoria classificaram-se todos os motivos de consultas que expressaram interrogações, dúvidas, questionamentos e inquietações de caráter filosófico ou geral a respeito do tema amoroso, os quais, em muitos casos, levando em conta os seus níveis de elaboração, refletiam verdadeiras hipóteses e reflexões pessoais de um alto voo, manifestadas com notáveis implicações afetivas. Vejamos um exemplo: S. R., de 20 anos de idade, estudante de Economia, manifesta: “O que é o amor, por acaso, somente a atração mútua, aquilo de se necessitar

fulminantemente, ou, mais do que isso, uma atitude perante a vida, perante as coisas, com os outros...? Não em vão se diz que a amizade é o amor, mas sem a voluptuosidade da mulher. Por isso, não concebo as relações, entre as pessoas, sem o amor. O amor ajuda você a se compreender melhor e também aos outros. Daí que afirmo que para mim o amor é, em síntese, uma forma de ver e sentir as coisas, as pessoas, o mundo. Amor, para mim, é uma forma de aprender. Não se pode estudar sem querer a respectiva profissão, do mesmo modo, que não é possível ser um bom profissional sem amar aquilo que se faz”.

Vias para influenciar os fenômenos afetivo-motivacionais

A presença deste tipo de preocupações em estudantes universitários, embora não seja numa percentagem muito alta, é, segundo a nossa opinião, outro índice importante da necessidade de desenvolver vias orientadoras de índole educativo-culturais que levem em conta o amor, tanto nos seus aspectos mais gerais como aqueles mais específicos (que correspondem só à educação e à cultura) direcionados, em alguns casos, para tentar responder e, em outros, para fomentar a apresentação de tais interrogações nos espaços educacionais formais e não formais.

Estas vias e ecossistemas orientativo-educacionais, vinculados, intimamente, aos outros elementos do processo educativo-cultural e que podem ser implementadas dentro de uma comunidade ou organização que não seja uma instituição de ensino formal, deverão, além do mais, canalizar e generalizar os sentimentos nas pessoas que já se encontram na posse destas, em prol das preocupações típicas da idade em questão. Deste modo, lograr-se-ia delinear o ato de aprendizado e de intercâmbio de vivências e experiências, sob uma nova perspectiva, como função de um psiquismo aberto para a realidade externa, posicionando, como eixo do pensamento, a satisfação do contato e a apropriação da realidade (QUIROGA, 1986).

Estas vias e espaços orientadores-educacionais também poderiam ser formuladas na forma de um projeto e servir de facilitadoras e catalisadoras para a formação de tais sentimentos e outros estados afetivos vinculados, em quem não as tenha. Pode ser este, além do mais, um dos elementos que ajude o educando ou o participante de um projeto, para perceber os adultos e as instituições que eles representam, não como aqueles locais pelos quais tem de passar antes de que se permita a ele fazer aquilo que realmente quer, senão como um espaço onde também está realizando algo que anela por si próprio, isto é, que a passagem pelos espaços de ensino ou do

projeto não seja somente um meio para alcançar um objetivo (aprender e ir embora da comunidade), senão que passar por estes ecossistemas se converta em algo que se quer por si próprio, como um objetivo mesmo. Isto pode contribuir para transformar a percepção da situação de aprendizado de uma situação de descontentamento para uma outra vivenciada muito agradavelmente.

O sentimento do amor, bem direcionado para o âmbito do aprendizado, também pode servir como uma plataforma ou apoio que ajude a compensar o efeito da ambiguidade e ansiedade que provoca o processo de conhecer e gerar ideias.

Este sentimento amoroso, direcionado para si próprio e os outros, a humanidade e o planeta, assim como a abertura para o novo e o aprendizado, e os conteúdos próprios da profissão ou manifestação artística, foco do projeto, também pode ser útil para o indivíduo como sustentação perante os obstáculos cotidianos e as pequenas frustrações implícitas no processo de aprender e criar, servindo-lhe de guia e de incentivo para superar estes, assim como pode contribuir para que apareça nos educandos, de maneira apreciável, a sensibilidade para detectar elementos e situações problemáticas e também vias para a sua solução.

É suficiente afirmar que, segundo foi comprovado em numerosas pesquisas, as pessoas criativas, dentre outras características, distinguem-se não só pela sua capacidade de solucionar, de forma inovadora, determinadas situações problemáticas, mas por, além disso, descobrir ou encontrar tal tipo de situação, onde as outras pessoas enxergam somente algo corriqueiro (BONO, 1986).

Deve-se levar em conta, que o sentimento, ou a paixão sustentada pela descoberta, é um dos fatores que distinguiu as pessoas que se destacaram pelos seus rendimentos criativos, tanto nas artes como nas ciências (DOUGLAS; MOUSTAKAS, 1988). O sentimento, assim direcionado, teria um significado especial para o delineamento de objetivos a médio e longo prazos, considerando-se o seu caráter relativamente estável.

Estas vias orientadoras e educacionais do e para o amor, além de se encaminharem para a preservação dos valores humanos essenciais, também iriam direcionadas para ensinar uma atitude emocional valorativa para as relações interpessoais, para cada um de nós e os objetos e fenômenos do mundo em geral porque, na medida em que o aluno valorize adequadamente a disciplina que estuda, sente-se emocionalmente satisfeito no seu grupo, respeita e sente-se respeitado pelo professor e os outros educandos, dentro do sistema de comunicação que se

estabeleça entre eles, e terá melhores condições para poder individualizar os conhecimentos.

Mas, caso não seja suficiente tudo que foi explanado até este ponto a fim de argumentar sobre a necessidade de formas de intervenção educacional que prestem especial atenção ao fator ou plano afetivo adequadamente vinculado ao cognitivo, citam-se as razões que apresenta Todt (1982), em favor de um ensino e uma educação em que se tracem nítidos e atingíveis objetivos afetivo-motivacionais:

1. Uma educação basicamente cognitiva, fundamentada numa emocionalidade rígida e indiferenciada, favorece a indoutinação.
2. Não se tem provas científicas de que, para aprender as capacidades afetivas sociais comportamentais, se necessite de mais tempo do que para as cognitivas.
3. Uma educação afetiva defeituosa dificulta a consecução dos objetivos de aprendizado cognitivo porque existe uma grande interdependência entre os âmbitos cognitivo e afetivo.
4. As escolas e as universidades devem e podem ajudar para equilibrar as carências ou deficiências de uma socialização familiar ou extraescolar, incompleta na esfera emocional.
5. Existem instrumentos úteis para avaliar os estados afetivos.

A estes argumentos de Todt, pode-se acrescentar um sexto:

6. Têm-se diferentes vias, metodologias e técnicas que podem ser utilizadas a fim de obter a consecução do acima mencionado quanto aos objetivos afetivos imbricados, conjuntamente com outros, de caráter cognitivo, no marco da educação.

Todas as maneiras e formas de intervenção e difusão, nas instituições educacionais e projetos culturais, de uma Cultura dos Sentimentos ou uma Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana, implicam necessariamente em resistências. A mudança que se faça no processo educacional-cultural, envolve conflitos conceituais, éticos, ideológicos, dentre outros. Esta é uma outra razão que justifica a necessidade de uma visão transdisciplinar (TORRE; PUJOL; MATHIEU, 2011). Sempre é um desafio tratar de administrar as emoções e o clima afetivo vinculados à criatividade.

10 Estratégias para estimular a criatividade afetiva

Obviamente, todas as ideias acima expostas, apontam não para a criação de uma educação e orientação dos sentimentos separada dos diferentes objetivos de caráter preponderantemente cognitivo que, comumente, estes se propõem a alcançar, senão que se advoga por uma adequada imbricação de ambos os tipos de objetivos nos campos dos programas curriculares da educação em instituições formais, para o qual não se teria de criar novas disciplinas, senão focalizar, de uma maneira diferente, aquelas existentes, tanto as que correspondem à área de Humanidades e Ciências Sociais como aquelas pertencem aos campos das Ciências Naturais e Exatas. Diversas emoções requerem diferentes estratégias (THIEL; CONNELLY GRIFFITH, 2012). Levando isso em conta, fica claro que os líderes, os professores e os coordenadores de projetos culturais necessitam aprender a administrar as emoções e sentimentos específicos das equipes e dos seus integrantes.

Algumas vias metodológicas concretas que se vislumbram como possíveis caminhos ou formas de influência, para lograr, de maneira prática, atingir determinados objetivos de caráter predominantemente afetivo, adequadamente imbricados conjuntamente com outros de natureza essencialmente cognitiva na educação e na implementação de projetos comunitários, são:

1. Utilização das técnicas de dinâmica de grupo a fim de provocar um aprendizado cultural vivencial, desde que as características dos temas ou a disciplina assim o permitam.
2. Uso de diversas estratégias, métodos e técnicas de criatividade que ativem não só as habilidades cognitivas, senão, além do mais, determinadas atitudes, estados e potencialidades afetivas, por exemplo, a técnica dos Seis Chapéus para Pensar de E. De Bono.
3. Utilização do método do psicodrama, a fim de fazer intervir o corpo e todos os elementos emocionais da situação no “aqui e agora” (ROJAS, 1984), desde que as finalidades da disciplina assim o permitam. Neste sentido, existem experiências positivas na Educação Superior mediante o uso deste método com estudantes de graduação e pós-graduação (SORÍN, 1990).
4. Incentivar a educação artística, entendida como o ensino de uma visão valorativo-estética da realidade. Neste sentido, S. de la Torre (2011) sugere outras vias como são o uso deliberado e planejado da música, os diálogos analógicos (aqueles que utilizam metáforas que permitem ativar múltiplas

habilidades, imaginação e humor para personificar e dar vida aos conceitos) e a utilização de poesias e textos literários.

5. Uso e apropriação, por parte dos educandos, dos participantes de projetos culturais, dos facilitadores, dos coordenadores e do professor, de diversos métodos de relaxamento que lhes permitam melhorar os seus respectivos estados anímicos quando fizer falta, assim como manter, num nível adequado, a ansiedade que produz o processo de aprendizado. A utilização deste método é recomendada como uma parte importantíssima do novo procedimento pedagógico que propugnamos, chamado de Sugestopedia.
6. Preparação afetivo-motivacional adequada dos professores, tutores, instrutores, facilitadores e coordenadores de projetos culturais que vão ministrar este tipo de educação, mais equilibrada, quanto aos polos cognitivo e afetivo, que, além do mais, lhes permita serem condutores do raciocínio cognitivo geral, converter-se em coordenadores-facilitadores dos processos afetivo-vivenciais do grupo durante o transcurso do processo de ensino-aprendizado (ROGERS, 1989). Desta forma, lograr-se-ia não só que os professores tivessem determinados sentimentos e motivações, mas que, fossem também capazes de convocar e gerenciar estes nos seus educandos e participantes de projetos.
7. Utilização, sempre que seja factível, de situações da vida cotidiana e de casos concretos para a realização das análises e debates, as quais permitam fazer imprecisos, a cada vez mais, os limites entre aquilo estritamente acadêmico e o mundo cotidiano. Isto também facilitaria que os estados afetivos, suscitados em ambos os planos, tendessem a se fundir.
8. Trabalhos, durante as aulas e encontros presenciais ou virtuais, com problemas reais (RENZULLI, 1983) que urjam de respostas dentro do país ou da comunidade onde se desenvolve o projeto. Isto permitiria envolver muitíssimo o educando ou o participante do projeto e fazê-lo muito mais responsável pelo seu próprio processo de aprendizado e crescimento, considerando-se que não somente dever-se-á apropriar dos conhecimentos e das experiências que recebe, senão que, além do mais, deverá tentar transmitir aqueles que ele já tinha e produzir, conjuntamente com estes, conhecimento novo para solucionar uma situação problemática real. Deste modo, o conhecimento e as experiências que vai conseguindo, propiciam um novo

sentido, levando em conta que este vai estar em função da procura de soluções reais para o problema em questão. Deste modo, os conhecimentos isolados atingem sentido, à luz de tentar encontrar solução para uma situação problemática real.

9. Vincular o processo educativo-cultural (presencial ou virtual) às principais necessidades e problemáticas que enfrente a comunidade onde se desenvolve o projeto cultural.
10. Uma via sempre citada, mas que na atualidade entrou no meio digital, são os jogos. Os jogos ou *games* educativos em ambientes de computadores podem ser uma plataforma importante para o desenvolvimento da criatividade em geral e, especificamente, a criatividade afetiva (ARNAB, BROWN, CLARKE, DUNWELL, LIM, SUTTIE, LOUCHART, HENDRIX e FREITAS, 2013).

Gamificação ou a utilização dos games ou jogos eletrônicos

Temos assim mais uma novidade que é a chamada gamificação. O marketing e a comunicação corporativa utilizam os games com profusão, vinculando ao *prospect* ou cliente a uma experiência positiva com a marca (TUTEN, 2008; SOUZA, 2011), assim como criando ou co-criando novas histórias para a mesma utilizando junto com os jogos métodos de criatividade como o *storytelling*.

Os jogos como alternativa didática, de sedução e de motivação nos projetos e organizações tem diversos níveis de complexidade, de acordo com os participantes e podem se desenvolver através de plataformas *on off line*. Por outro lado o jogo sempre foi associado ao desenvolvimento da criatividade no mundo físico. Mas agora ele retoma uma outra dimensão no mundo virtual, que passa pela reutilização e virtualização de jogos antigos e vai até a criação de novos jogos para atender as necessidades de públicos específicos.

Nas últimas décadas, os pesquisadores tem prestado bastante atenção a como os jogos digitais influenciam nos processos de aprendizagem, assim como seus efeitos sobre o processo educativo em geral (PRENSKY, 2001). Pesquisas desenvolvidas nos âmbitos educativos têm mostrado os resultados positivos da utilização dos jogos eletrônicos no processo de ensino-aprendizagem no que se refere ao incremento da motivação, compromisso, níveis de satisfação e criatividade do aluno ou participante (ARNAB, BROWNB, CLARKE, DUNWELL, LIM, SUTTI, LOUCHART, , HENDRIX e FREITAS,, 2013; CEBRIÁN DE LA SERNA, 2013).

Nestas circunstâncias, aumenta o papel da autodeterminação, a criatividade e a autodireção do aprendizado da parte do participante do projeto da organização ou comunidade. Tudo isso contribui para um aumento da função dos fenômenos afetivos porque se tornam extremamente importantes, tais como a autoavaliação, o nível de autoestima (MC COMBS, 1989), o sentimento de autoconfiança que se tenha e o amor que se atinja pelo processo de procurar o conhecimento e as formas individuais e coletivas para crescer, os quais se convertem em pilares fundamentais do processo de conhecer nestas circunstâncias, em que podem aumentar, vertiginosamente, a incerteza e a ansiedade, a respeito de discernir entre aquilo que é realmente valioso e verdadeiro e o que não é, considerando-se que a clareza deste discernimento não é tida por qualquer das partes, dado que esta surge pouco a pouco, durante o processo de interação das pessoas envolvidas.

Esta forma de conceber os processos de ensino-aprendizado e os educativo-culturais exige, além do mais, do professor, coordenadores, *coach* e gestores de projetos, a atitude de poder se colocar no lugar do outro, de poder compreender, inclusive afetivamente, o motivo dessa pessoa agir de uma ou outra maneira. O gestor ou coordenador do projeto, deverá confiar no participante ou aluno, nas suas capacidades, sentimentos, raciocínios e buscas, respeitando estes a ele, assim como deverá ser capaz de não ocultar, para o estudante, estas atitudes e sentimentos, podendo expressá-los e comunicá-los ao outro (ROGERS, 1989). Mesmo sendo de amplo conhecimento a capacidade de integração, estimulação e de envolvimento afetivo entre os membros de um grupo que tem os jogos, e em específico os games, por essa mesma razão recomenda-se que os utilizem de forma moderada e sob controle por parte dos coordenadores e membros das equipes de projetos socioculturais. Quando utilizados em excesso podem viciar e causar outras dificuldades.

Mais uma estratégia para estimular a criatividade afetiva

Por último, não queremos deixar de sugerir uma outra via empírico-metodológica que poderia facilitar a implementação, de forma viável, de uma educação cultural que se proponha a atingir uma imbricação mais adequada entre os fatores cognitivos e afetivos, aproveitando que o centro de educação universitária não só têm as funções de docência e pesquisa, às quais referem-se, fundamentalmente, a maioria das oito vias precedentes, senão que, além do mais, tem o papel da extensão universitária.

Esta via, que sempre teria um caráter complementar a respeito das outras, não é mais do que a implementação nas organizações de educação, desde que as condições materiais mínimas o permitam, de consultórios ou serviços de orientação psicológica (abertos para a população e não só para os estudantes dos centros de estudos em questão) similares àqueles implementados nas instalações recreativo-culturais acima mencionadas, com vistas a poder oferecer uma atenção mais personalizada e direta para o indivíduo que assim o requeira, considerando-se as suas características individuais ou pelo tipo de problemática que enfrenta. Segundo a experiência prática no “Consultório do Amor”, estas consultas poderiam funcionar como uma ponte adequada, que permita conectar o educando ou morador da comunidade, que tem as vivências e as ideias suscitadas pelo seu mundo cotidiano, nas ruas, na sua casa etc., com aquelas que surgem no universo das salas de aula, contribuindo assim para que caiam as barreiras entre ambos os mundos e que se possam utilizar as reflexões e as experiências conseguidas num plano para o benefício do outro.

Deste modo, os professores poderiam ter, além do mais, uma fonte de informações adicionais a respeito daquilo que lhes ocorre, lhes preocupa, sendo para eles causa de conflitos e alegrias para os seus alunos. Muitas destas ideias têm-se podido corroborar, de maneira empírica, mediante a consulta de orientação, implementada pela nossa equipe de trabalho, numa escola de nível educacional do ensino de segundo grau.

A partir do enfoque da Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana, mas prestando especial atenção para os diversos aspectos docentes, pelos quais se podem exprimir os fatores facilitadores ou inibidores do amor para o aprendizado e a profissão, podem-se obter bons dividendos resultantes de se implementar este tipo de projeto nas escolas e universidades, mas ficando sempre abertos para a comunidade.

Aquilo mais adequado para promover este tipo de labor seria posicionar o consultório ou o serviço de orientação dentro do Centro de Estudos, mas num local suficientemente visível e de fácil acesso, caso seja possível, tendo como entorno outras opções culturais que contribuam para que se perceba o serviço orientador como ficando inserido na comunidade e, por sua vez, como outra opção cultural, o qual coadjuvará, em grande medida, para que não se considere como uma possibilidade reservada somente para aquele indivíduo que se sinta mentalmente doente.

Considerações finais

Certamente que este, da mesma forma que os demais caminhos metodológicos anteriormente sugeridos, não são soluções mágicas e únicas nem definitivas para um problema complexo. De maneira similar a de um gigantesco iceberg, agora começamos a ver a ponta emergente dos afetos presenciais e digitais, embora sabendo que sob as águas ainda existem insondáveis protuberâncias.

Por isto, devemos esclarecer bem que os conceitos expostos até este ponto são só as reflexões e as conjecturas que produzem as primeiras aproximações para uma área problemática, que consideramos iniludível nos campos da cultura-educação e na implementação de projetos socioculturais comunitários atuais, assim como quando se pensa em termos de formar educandos, participantes de projetos e, posteriormente, profissionais capacitados, autônomos e criativos que se comprometam realmente com a tentativa de solucionar as dificuldades que enfrenta a humanidade, seu país e sua comunidade, desde uma postura que implique ética, esforço, constância e satisfação pessoal-profissional ao encontrar ou procurar identificar soluções inovadoras e sustentáveis.

A orientação, como modalidade específica de trabalho educativo-cultural, e a implementação de uma Cultura Psicológica para a Vida Cotidiana nos projetos socioculturais podem e devem desempenhar um papel importante como instrumentos de apoio de outras influências cultural-educativas, assim como guiar vocacionalmente o participante e integrante de um projeto a esclarecer as dúvidas e inquietações próprias do seu grupo social e etário, além de contribuir para que este projeto e dê verdadeiro sentido ao seu projeto de vida individual, envolvendo-se com personalidade na realização destes, conectando-se com outras esferas da sua vida.

Desenvolver habilidades e competências para mudar nosso estado afetivo individual ou o estado emocional, gerindo a comunicação e outros fatores essenciais, pode ser um elemento diferenciador das pessoas e projetos de sucesso. Estimular as emoções associadas à criatividade e a inovação podem ser uma das alavancas que conduzem a atingir bom resultados. A gestão dos afetos, em qualquer âmbito, é um desafio, ainda mais nestes tempos e no marco de um projeto sociocultural comunitário, com aspectos sustentáveis e responsáveis. Fica claro que, primeiro, as pesquisas empíricas e, posteriormente, a prática aplicada, terão a primeira e a última palavras a este respeito.

Perguntas finais

1. Quais estratégias afetivas podem-se implementar, na atualidade, a fim de comprometer as pessoas de diversas idades para que participem de um projeto e se comprometam com os seus objetivos, utilizando os recursos físicos do universo real e aqueles do ambiente virtual?
2. Quais podem ser outras novas formas de se comunicar e fazer a gestão dos afetos como demanda a realidade atual?

Referências bibliográficas:

- ACUÑA, E. C.: Creatividad: la libertad secreta, em *Perfiles Educativos*, UNAM, México D. F., no. 36, 1986.
- AMABILE, Teresa: Creatividad bajo presión. Em: *Revista Harvard Deusto Business Review*, no. 114, maio-junho, Bilbao, 2003, p.: 42-52.
- AMABILE, Teresa M., COLLINS, Mary Ann, CONTI, Regina, et al.: *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- AQUINO, Victor.: Campos de estudo da estética. Em: AQUINO, Victor e FACCHINETTI, Rosalba (Org.) *Ética e Estética, questões em comunicação*. Angellara: São Paulo, 2013.
- ARNAB, S., BROWNB, K., CLARKE, S., DUNWELI, I., LIM, T., SUTTIE, N., LOUCHART, S., HENDRIX, M. e FREITAS, S.: The Development Approach of a Pedagogically-driven Serious Game to Support Relationship and Sex Education (RSE) within a Classroom Setting. *Computers and Education*, 69, 2013 (pp. 15-30). (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131513001644>)
- ASIEEV, V. G.: “El problema de la motivación y la personalidad”, em *Problemas teóricos de la psicología de la personalidad*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1983.
- BAG, O. R.: *Institucional: hacia el grupo de contacto para la creatividad en el aula universitaria*, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, México D. F., 1992.
- BAIRON, Sérgio. A hipermídia como comunicação integrada e a retomada da experiência estética na produção do conhecimento, Livre docência, Escola de Comunicações e Artes da Univerisdade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BANOV, Márcia: *Psicologia no gerenciamento de pessoas*, São Paulo, Ed: Atlas, 2008.
- BARCZAK, G. ; LASSK, F.; MULKI, J.: Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. Em: *Creativity and Innovation Management*, Vol.19(4), pp.332-345, 2010.
- BONO, E. de: *El pensamiento lateral*, Editorial Dayrols, México D. F., 1986.
- BOZHOVICH, L. I.: *La personalidad y su formación en la edad infantil*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1976.
- BRITO, H.: *Caracterización de la efectividad de la motivación profesional-pedagógica*, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, 1988.
- CORRAL, R.: *El estudio de la memoria en la psicología cognitiva contemporánea*, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, 1991.

CALVIÑO, Manuel. Cambiando la mentalidad...empezando por los jefes. Academia: La Habana, 2014.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. Creatividad, comunicación y cultura: gestión innovadora de proyectos educativos-culturales en la era digital, Pueblo y Educación: La Habana, Cuba, 2015.

_____. Creatividad + Dinámica de grupo = ¿Eureka!, 2da. Ed., Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2012.

_____. "Creatividad y Salud". Em: Consultorio del Amor, educación sexual, creatividad y promoción de salud, Chibás, F. et. al (org.) La Habana: Academia, 1994, pp:61-82.

_____. "El amor a finales del siglo XX", em: Boletín Prelaciencia de Prensa Latina, no. 37, La Habana, 1992.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. e Alejandro. DÍAZ-PÁEZ: Consultorio del amor: una experiencia nueva en la orientación (ponencia), "IV Encuentro de psicoanalistas y psicólogos marxistas", Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, 1992.

DI FELICE; Massimo. As formas digitais do social e os novos dinamismos da sociabilidade contemporânea, 2012. Em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt3/gt3_felice.pdf. Acesso: 02/09/2014.

DOUGLAS, B e C. Moustakas: "Heuristic inquiry: the internal search to know", em: *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 25, no. 3, 1988.

FIRESTEIN, R. L. e R. J. Mc Gowan: "Creative problem solving and communication behavior in small group", em: *Creativity Research Journal*, vol. 1, 1988.

FRANCO; Maria da Gloria S. D'Eça Costa: *A Gestão das Emoções na Sala de Aula.- Projeto de modificação das atitudes emocionais de um grupo de docentes do 1º ciclo do Ensino Básico*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/ Fundação para Ciência e Tecnologia, 2007.

FROMM, E.: *El arte de amar*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1959.

González, F. e A. Mitjans: *La personalidad, su educación y desarrollo*, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1989.

Ingenieros, J.: "La enfermedad del amor" (1906), en *Revista Argentina de Psicología*, Año X, no. 26, Buenos Aires, 1980.

GARDNER, Howard: *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel: *Inteligência Emocional*. São Paulo. Objetiva. 1996.

KENSKI, Vani: *Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância*, São Paulo: Papyrus, 8ª. ed., 2010.

LEONTIEV, A. N.: *Los procesos emocionales*, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, 1983.

LINDSTROM, Martin. Brandsense: A Marca Multissensorial. São Paulo: Artmed, 2007.

LOZANOV, G.: "Entorno y educación", em: *Defensa del aprendizaje precoz* de R. Cohen, Editorial Planeta, Barcelona, 1982.

MARTINO, Luis Mauro Sá. *Teoria das Mídias Digitais, linguagens, ambientes e redes*. Vozes: Petrópolis, 2014.

MAY, R.: *Amor y voluntad: las fuerzas humanas que dan sentido a nuestra vida*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1985.

Mc COMBS, B.: "The role of affective variables in autonomic learning", em: *Educational Psychologist*, vol. 24, no. 3, 1989.

PRENSKY, M. Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon*, 9(5), 1-6, 2001. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1532742&show=abstract>

QUIROGA, A. P.: *A modo de comentario*, Editorial Búsqueda, Buenos Aires, 1986.

RENZULLI, J. S.: "Guiding the gifted in the pursuit of real problems: the transformed role of the teacher", em: *Journal of Creative Behavior*, vol. 17, no. 1, 1983.

ROGERS, C. R.: "¿Puede abarcar el aprendizaje ideas y sentimientos?", em: *La Persona como centro*, Editorial Herder, Barcelona, 1989.

ROJAS, B. J.: *¿Qué es el psicodrama?*, Editorial Celsius, Buenos Aires, 1984.

SERAFIM, Luiz. O poder da inovação, São Paulo: Saraiva, 2011.

SORÍN, M.: "El psicodrama en la formación del psicólogo: una experiencia vivenciada", em: *Revista Interamericana de Psicología*, vol. 24, no. 1, Venezuela, 1990.

STERNBERG, R. J. e T. I. Lubart: "Creating creative minds", em: *Phi Delta Kappan*, sem edição, 1991.

THIEL, C.E ; CONNELLY, S. ; GRIFFITH, J.A.: Leadership and emotion **management** for complex tasks: Different **emotions**, different strategies. Em: *Leadership Quarterly*, June, Vol.23(3), pp.517-533, 2012.

TODT, E.: *La motivación*, Editorial Herder, Barcelona, 1982.

TORRE, Saturnino de la: Material didáctico. Creatividad, Adversidad y Resiliencia: herramientas de desarrollo profesional y personal. Curso *on line*, São Paulo: **Perfectu**, 2011.

TORRE, Saturnino de la: Sentipensar la creatividad. Estrategias emocionales para evaluar la creatividad. Em: TORRE Saturnino de la e VIOLANT Verónica (Org. e Diret.). Comprender y evaluar la creatividad: como investigar y evaluar la creatividad. Vol. 2, Barcelona. España: Ediciones Aljibe, 2006.

TORRE, Saturnino de la, PUJOL, Maria Antonia e C. MORAES: *La educación que queremos*, Em: Documentos para el cambio, Barcelona: Círculo Rojo, 2011.

TUTEN, T. L. *Advertising 2.0: social media marketing in a web 2.0 world*. Westport: Greenwood Publishing Group, 2008.

URDAN, F. e A. URDAN: *Gestão do composto de Marketing*, 2da.ed., São Paulo: Atlas, 2013.

YAKOBSON, P. M.: *Psicología de los sentimientos*, Editorial Pueblos Unidos, Buenos Aires, 1959.

Capítulo 6

CRIATIVIDADE, COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIOCULTURAIS: REFLEXÕES E EXPERIÊNCIAS

"Nossas alucinações são alegorias de nossa realidade."
Carlos Drummond de Andrade

Introdução

Autores como Sant`Ana (2012) tem insistido em que na época em que vivemos as organizações, instituições e empresas têm fronteiras cada vez mais próximas e que se confundem com a comunidade da qual fazem parte. Di Felice (2012) complementa dizendo que os pontos de vista centrais e dominadores provenientes dos grandes centros de poder, como Europa e Estados Unidos, perdem força a partir do crescimento do volume de pessoas que utilizam as novas tecnologias para divulgar seus interesses, diferentes dos das grandes corporações.

O cenário mundial e a realidade cotidiana das pessoas mudaram. Também, a realidade que vivenciam as comunidades presenciais e virtuais, assim como os projetos culturais comunitários. Por isso, são necessárias novas ferramentas e formas de abordagem e reflexão que se adaptem a essas novas realidades.

Atualmente os gestores, profissionais de marketing e de comunicação, pesquisadores e autores, utilizam diversas denominações, conforme arcabouço teórico de diversas escolas, que demonstram a tendência da relação da Gestão da comunicação, as Relações públicas, o Marketing e a Responsabilidade Social e Ambiental. Entre as denominações, pode-se citar: Marketing Responsável, Marketing cultural, Marketing Social, Marketing Sociocultural, Responsabilidade Social, Responsabilidade ambiental, Marketing Sustentável, Sustentabilidade, Marketing para o Terceiro Setor, Economia Criativa, Empreendedorismo Social, Consumerismo, Gestão Cultural, Educomunicação, entre outros. Todas expressam sua preocupação com a construção de uma sociedade na qual não seja apenas a lei da oferta e demanda a que regule e organize os mercados, pois deve-se considerar também os princípios e valores humanos mais profundos e de caráter verdadeiramente estratégico que garantam a supervivência e desenvolvimento a longo prazo da humanidade. Além do que, conforme citado por diferentes autores, a compreensão do mercado e do Marketing também não se limita às trocas financeiras, senão que extrapola em muito esses limites (KOTLER, 2000; YANAZE, 2011).

Cada vez mais se ouve falar destas perspectivas e enfoques diversos, da cultura, educação, comunicação e a comunidade, como fatores centrais das estratégias de desenvolvimento de nosso tempo, tanto para a sociedade, como para as organizações e indivíduos que a compõem (UNESCO, 2009). Organismos e fóruns internacionais como a UNESCO, ONU, Congresso Internacional de Complexidade, Fórum Social Mundial, Rio mais 20, entre outros, destacam a necessidade de ampliar o debate sobre estes assuntos, mas de uma perspectiva prática e que conduza a resultados inovadores aplicáveis no dia a dia. Mesmo assim, é uma queixa comum, após finalizar estes fóruns e debates internacionais, a de não se chegar a acordos práticos que possam de fato ser implementados (COMPLEXIDADE 2012; FÓRUM SOCIAL MUNDIAL, 2013).

Por essa razão, e para preencher esse vácuo prático, as pessoas, grupos de trabalho e outros atores sociais como os surgidos no terceiro setor, partem para ações práticas isoladas que muitas vezes não são conhecidas nos espaços acadêmicos, mas que são amplamente debatidas e praticadas nos espaços não formais e informais das chamadas redes e mídias sociais.

A forma de relacionar esses elementos sociais (cultura, educação, comunicação e comunidade) mudou bastante nas últimas décadas com o surgimento de novos atores, como as ONGs e sua força e projeção atual e, com a preocupação das empresas em ter uma atuação social. Também destaca-se o advento das novas tecnologias, como a Internet e dispositivos digitais móveis, que propiciaram um novo papel das antigas massas receptoras, antes passivas, e agora cada vez mais ativas e emissoras de mensagens e influenciadoras de decisões, superando nesse sentido muitas vezes os veículos de comunicação tradicional (TV, rádio, grande imprensa impressa etc.).

Hoje, as redes de relacionamento, dentro e fora de Internet, são cada vez mais presentes e consideradas vias de educação não formal e informal (LEVI, 2004; CASTELS, 2005; SOARES, 2011; KENSKI, 2011). Estas redes, por vezes, superam, também em nível de influência as vias formais de educação (a escola e a universidade tradicionais). De fato, as pessoas hoje aprendem valores, metodologias e técnicas operacionais para qualquer setor do conhecimento, fora dos espaços tradicionais de aprendizagem (MARTINO, 2014).

As novas tecnologias têm contribuído significativamente para a ampliação do impacto da confluência desses quatro fatores (TAPSCOOT, 2000; STRAUBHAAR; LAROSE, 2004; CABRAL; TAKASHI, 2006).

Na atualidade, interagindo com uma gravação no telefone, com os diversos “personagens” que podem assumir a interface de um computador (caixa eletrônico, *personal banking*, site, portal etc.) ou com as pessoas que estão por trás dele na web, se aprende de forma praticamente autodidata. Desde conceitos complexos e abstratos em um curso ministrado na web, até como comprar um produto ou serviço, acessar uma determinada organização, orientar-se por meio de um mapa, se relacionar com determinada comunidade de pessoas que possuem seu regulamento postado na Internet etc.

Como já foi destacado por muitos autores (MORIN, 1996; MARTIN BARBERO, 2002; LEVI, 2004; BACCEGA, 2009), os fatores cultura, comunicação, educação e comunidade, quando bem articulados e gerenciados, conduzem à expressão em alto nível da criatividade individual, grupal e comunitária, assim como à formação e expressão de valores humanistas.

Mas, nesse sentido, a cultura não deve ser compreendida apenas como arte, senão a cultura, entendida como estilo de vida (CHIBAS ORTIZ, 2001) e vista como um processo que alimenta as mudanças necessárias para fomentar cidadãos e grupos sociais que valorizem a justiça, a igualdade, a responsabilidade social, a natureza, entre outros valores humanistas. Procurar reflexões, mecanismos, ferramentas e práticas que permitam desenvolver estes valores focando a cultura da comunidade real ou virtual, bairro, organização ou entidade objeto da ação do projeto cultural responsável como centro, mas utilizando as manifestações artísticas tradicionais é um dos propósitos deste trabalho. Enxergar a cultura assim entendida como foco de diferentes estratégias de desenvolvimento e transformação que utilizem diversas ferramentas de gestão como pode ser a Gestão estratégica, Gestão de projetos, Gestão da comunicação e o Marketing. Os projetos culturais responsáveis podem ser considerados ecossistemas de comunicação (MARTIN BARBERO, 2002) ou espaços diferenciados de convivência educacional e cultural.

Este capítulo tem por objetivo analisar as relações mais relevantes entre as variáveis: Gestão de projetos culturais responsáveis e Marketing digital. Tem o objetivo, ainda, de identificar as práticas mais adequadas aos nossos contextos derivadas da aplicação deste paradigma e da aplicação empírica de seus conceitos.

Dessa forma, espera-se contribuir a expandir os cenários em que se realiza de forma prática este tipo de trabalho, assim como contribuir e aprofundar a reflexão teórica sobre estes aspectos. Dentro dos objetivos específicos a que nos propomos está, também, levantar o papel do Marketing em geral e do realizado utilizando as novas tecnologias nos projetos culturais responsáveis na atualidade.

Para cumprir com esses objetivos apresentamos primeiro seus pressupostos teóricos, depois uma pesquisa realizada em 10 países sobre a prática de Gestão Cultural Responsável e a forma com que se realiza o Marketing Digital para potencializá-la. Ainda que a pesquisa tenha sido respondida por 1493 pesquisadores e gestores culturais do Brasil, Cuba, Panamá, México, Uruguai, Colômbia, Chile, Portugal, Espanha e Estados Unidos, se focarão fundamentalmente os resultados obtidos no Brasil e em Cuba, dados os objetivos gerais que permeiam este trabalho. Assim, inicialmente, são descritos alguns resultados gerais que envolvem todos os países pesquisados e no final se mostram as principais semelhanças e diferenças detectadas na Gestão de Projetos e Marketing Digital praticadas nos projetos culturais responsáveis do Brasil e de Cuba. De acordo com os resultados empíricos obtidos, apesar de existirem contextos sociais complexos e diferentes em cada país, sugere-se a existência de elementos gerais da Gestão de Projetos e do Marketing que se repetem em todos os países.

Pressupostos teóricos

Os projetos culturais comunitários constituem um cenário privilegiado, complexo e transdisciplinar por natureza para a compreensão prática de como acontecem as relações entre a gestão, a cultura, a comunicação (incluindo aqui o Marketing e as novas tecnologias) e a educação na atualidade. Nesses espaços ou ecossistemas comunicativos, chamados de comunidades, que hoje podem ser presenciais ou virtuais, se encontram pessoas às vezes distantes geograficamente e outras próximas que partilham dos mesmos interesses e objetivos, mas com atuações e funções muito diferentes. Nos projetos se incluem diversos *players* que vão desde o gestor ou comitê de gestores, fornecedores de suprimentos necessários, parceiros, patrocinadores, instrutores que ensinam alguma manifestação artística ou cultural, participantes ou beneficiados diretos, até os familiares e amigos destes, assim como o público em geral que pode depois usufruir dos produtos e serviços gerados pelo projeto. Assim, por exemplo, um projeto cultural direcionado para o ensino das artes

plásticas, pode propiciar aos participantes a produção e venda de peças artísticas ou mesmo artesanato para a população em geral ou para determinados segmentos de mercado, propiciando assim uma nova fonte de renda.

Gestão de projetos socioculturais: os quatro eixos

Como citado anteriormente, a confluência da cultura, comunicação e educação ocorre nas comunidades, sejam elas presenciais ou virtuais. Mas como ela acontece na prática? Ao nosso ver, ela ocorre de muitas formas, mas quando se colocam em andamento os projetos culturais responsáveis, acontece de uma maneira particular, pondo em ação vários eixos multidimensionais simultaneamente. Assim, a gestão cultural responsável é de caráter essencialmente multidisciplinar. Ela parte da proposta de implementar políticas e estratégias que levem a ações nas comunidades, bairros, grupo, redes de relacionamentos e organizações que tenham um compromisso com a sociedade, assim como com os valores e estilo de vida que já são próprios a cada um desses âmbitos específicos.

Neste momento, é que entra em ação a Gestão estratégica e de projetos, como ferramentas de Administração, o que também inclui, necessariamente, a Gestão da Comunicação e do Marketing, que não pode ser feito hoje sem administrar as mediações tecnológicas (Internet, dispositivos digitais moveis etc.). Estas tem se constituído numa maneira acessível e rápida de se comunicar, entre as pessoas e organizações, assim como um meio de transformação e mobilização social de valor inestimável, que proporciona importantes mudanças no funcionamento do mercado. Portanto, as ferramentas do Marketing Digital são, também, hoje, uma importante alavanca utilizável na procura de patrocínios e formatação de parcerias para os projetos culturais responsáveis.

A representação gráfica das complexas e dinâmicas de relações entre os eixos gestão, cultura, comunicação/marketing e criatividade, acontece de forma prática nos projetos culturais responsáveis, conforme demonstrado na figura a seguir.

.

Figura No. 19– Principais Eixos da Gestão Cultural Responsável
Fonte: Arquivo do autor

Operacionalizando a Gestão cultural responsável: variáveis e indicadores

Agora como concretizar um pouco mais a relação entre estes quatro eixos (Gestão, cultura, comunicação e criatividade)? A resposta a esta questão é: definindo claros parâmetros ou indicadores para cada um deles em cada projeto, assim também como as metas a serem atingidas. Esses parâmetros devem ser monitorados utilizando as ferramentas da Gestão de projetos durante toda a vida útil do mesmo. Os indicadores e conceitos a serem avaliados são diferentes para cada projeto. A seguir, na Figura No. 20 uma proposta geral de indicadores.

Principais conceitos e variáveis

Figura No. 20 - Principais conceitos e variáveis a serem avaliados nos projetos

Fonte: Arquivo do autor.

Principais ferramentas para a Gestão cultural responsável

Segundo o MIT (*Project Management Institute*) se define projeto como “... um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único”(PMBOK, 2004). Resumindo, pode se afirmar que um projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, destinado a atingir objetivos claros e definidos, conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo e recursos envolvidos.

Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se considerar que um projeto cultural responsável é um tipo específico de projeto que tem seu foco na utilização de insumos, recursos e resultados de ordem artística e cultural, visando um compromisso social com as pessoas envolvidas e o resto da sociedade. Uma situação bastante comum na gestão de projetos culturais é que os gestores não conseguem vislumbrar o fim do projeto e o formatam de maneira que, ao parecer ele por si mesmo, será “eterno” e “autosustentável”, sem se atentar para as ferramentas de gestão necessárias para que isto realmente ocorra.

Os projetos podem conter subprojetos ou podem eles mesmos fazer parte de um programa ou sistema de projetos (PMBOK, 2004). Isso normalmente acontece quando são parte de uma política cultural ou educacional de um governo, instituição governamental ou organismo internacional. Também, quando fazem parte do programa de marketing ou comunicação de uma organização de grande porte.

O PMI também define no PMBOK (2004) a gestão ou gerenciamento de projetos como “... a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder os requisitos, necessidades e expectativas das partes envolvidas com relação ao projeto”.

Derivado disso, pode-se afirmar que a Gestão de projetos culturais responsáveis é o processo de gerir os valores, habilidades e recursos (humanos, materiais, financeiros, logísticos, tecnológicos, mercadológicos e principalmente sociais e comunitários), utilizando as ferramentas de gestão com a finalidade de atingir os objetivos e metas de mudança social dessa comunidade de maneira ética, responsável e sustentável, propiciando o desenvolvimento da criatividade e resultados inovadores para esse contexto.

Responsabilidade social e sustentabilidade dos projetos culturais

A Responsabilidade Social tem sido muito abordada e definida pelos mais diversos autores, mas ela pode ser entendida aos efeitos deste trabalho como a responsabilidade ou compromisso da liderança do empresariado e das autoridades do entorno social específico, com a cultura da comunidade, e ela envolve aspectos éticos, econômicos, legais e filantrópicos (DAHER, 2006). Em consequência, observa-se que a Responsabilidade Social envolve tanto a liderança do projeto cultural responsável, como a seus demais integrantes e atores.

Existem muitos aspectos envolvidos que contribuem para criar confusão neste setor, dado que existem projetos culturais responsáveis que pertencem a empresas, outros que são de fundações ou entidades como associações e sindicatos, outros que são patrimônio de instituições governamentais e finalmente, também, aqueles que constituem por si mesmos uma organização. Mas, a bússola norteadora aqui deve ser a de que a responsabilidade ou compromisso com a comunidade é um valor que deve ser assumido por todos.

Mesmo sendo um dos fatores determinantes para o gerenciamento de projetos culturais comunitários, quase sempre é esquecida a sustentabilidade dos projetos, e ainda mais se falarmos de projetos digitais (DI FELICE; TORRES; YANAZE, 2012).

Às vezes, também, confundida com a responsabilidade social, a sustentabilidade é a competência ou habilidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo (GUEVARA; DIB, 2011). O princípio da sustentabilidade pode aplicar-se a um único projeto ou a todo um programa ou política cultural. Segundo a UNESCO (2013), para que um projeto cultural seja considerado sustentável, é preciso que ele seja:

- ecologicamente correto
- economicamente viável
- socialmente justo
- e culturalmente diverso

Para que um projeto cultural seja sustentável nas complexas e voláteis situações sociais atuais, é necessário que tenha planejamento e que nele se apliquem de forma consequente as ferramentas de gestão e do marketing com uma visão de compromisso com a sociedade ou de Responsabilidade Social.

Marketing digital de projetos socioculturais responsáveis

A importância de estar no ambiente digital, mas defendendo causas sociais, pode ser demonstrada com a Conferência das Organizações das Nações Unidas, sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio+20, na qual, com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), se lançou uma iniciativa chamada Diálogos que facilitava o contato de pessoas comuns com chefes de estado que estariam no evento por meio de uma plataforma digital (www.riodialogues.org), com o objetivo de criar um espaço de discussão amplo e interativo. Os debates *on line*, em cada um dos dez temas dos Diálogos, eram facilitados por pesquisadores de alguns dos principais centros acadêmicos mundiais. A plataforma era acessível a quatro idiomas (português, inglês, francês e espanhol), contendo um aplicativo que permitia a tradução instantânea de comentários para 40 idiomas (ONU, 2013). Trata-se então de que os projetos culturais tenham uma

comunicação integrada na qual conversem entre si a comunicação administrativa, institucional e mercadológica (KUNSCH, 2003).

Os projetos culturais também podem ser analisados utilizando o paradigma dos *input*, *throughputs* e *outputs* proposto por Yanaze (2011). Mas é necessário distinguir quando se trata de um projeto independente de uma ONG ou de um projeto cultural de uma empresa. Ambos têm coincidências, dado que podem ensinar uma manifestação artístico-cultural, sendo que, no primeiro caso, os 4 Ps do Marketing (Produto, Preço, Promoção ou Comunicação e Praça ou Distribuição) estão no foco artístico-cultural e no segundo caso o *core business* é o produto ou serviço oferecido pela empresa e o projeto cultural é apenas um apêndice ou forma de comunicação do plano geral de Marketing da empresa, com vistas a fortalecer sua imagem institucional.

Também existem diferenças na concepção, implementação e avaliação, quando o projeto pertence a uma entidade pública. Na implementação de uma estratégia que utilize o Marketing digital, de um projeto cultural com ênfase na atuação responsável, devem se utilizar os seus diversos recursos e instrumentos (portal, relação com outros sites, redes sociais, links patrocinados etc.) tanto nas entradas, como nos processos internos e saídas. Se utilizam as ferramentas do Marketing digital só nas saídas, estão apenas fazendo um processo cosmético externo (YANAZE, 2011).

A Teoria dos 3 Puts ou Modelo de entradas, processos e saídas (*input*, *throughputs* e *outputs*) elaborado por Yanaze (2011) pode ser aplicado na gestão de projetos socioculturais ou de caráter responsável e socioambiental. Este modelo permite analisar quais projetos comunitários realmente realizam o Marketing de maneira responsável, tanto nas entradas e processos como nas saídas, de maneira diversa dos projetos que apenas utilizam o Marketing como forma de divulgação da sua marca, aparecendo na grande imprensa com uma imagem positiva, divulgando-se. Muitas organizações e empresas tem um projeto social apenas para isto, investem só nas saídas que lhes ofereçam uma visibilidade positiva, sem realmente modificar suas entradas (maneira de recrutar os colaboradores e participantes, forma de adquirir os recursos etc.) e os seus processos internos. Para que uma organização ou projeto realmente realize na prática o Marketing Cultural e Socioambiental de maneira responsável, deve investir em todas as suas frentes. Um

exemplo de como isso pode ser realizado, utilizando o modelo elaborado por Yanaze (2011) nos projetos culturais é mostrado a seguir, no quadro No. 12.

Input	Throughputs	Output
Recursos Financeiros (Ex: Captação de forma ética dos recursos financeiros)	Processos de elaboração do produto ou serviço (Ex: Utilização de forma ética dos recursos financeiros e materiais, sendo realmente utilizados e investidos nos processos que permitam o desenvolvimento do projeto)	Produtos e serviços entregues em tempo e com a qualidade prometida
Equipamentos (Ex: Computadores, rádio etc.)	Modelo de gestão estratégica e de Gestão de projetos	Reposição e renovação dos recursos tecnológicos. Novas maneiras de utilizá-los
Recursos mercadológicos (Ex: Planejamento de ações de marketing responsável, Segmentos da comunidade ao qual dirige-se, etc.)	Formas de conceber os 4 Ps do Marketing e de oferecer o produto e serviço	Trocas e vendas
Recursos Tecnológicos (Ex: <i>Softwares</i> , programas, aplicativos, etc.)	Utilização	Reposição e aperfeiçoamento dos recursos tecnológicos ou dar novos usos aos antigos
Recursos Materiais (Ex: Infraestrutura, insumos, sala de aula, pincéis, sapatilhas, instrumentos musicais etc.)	Utilização adequada dos recursos materiais	Reposição dos recursos ou reforma dos existentes
Recursos Humanos (Ex: Instrutor, participantes da comunidade, pessoal de apoio, voluntários das empresas etc.)	Cultura e clima Organizacional	Educação: Valores (Ética, Respeito ao outro e pela natureza), Respeitar o diferente, Criatividade, Valorizar a equipe etc., assim como novas Competências e sentimentos, Estilo de trabalho, Trabalho em equipe, Comunicação
Fornecedores de recursos (Ex: Empresas públicas ou privadas, <i>partners</i> etc.)	Política institucional e programas	Prestígio do projeto ou da marca Acordos e parcerias Contratos Programas de cidadania, Responsabilidade e ambiental
Patrocinadores (Ex: Governo, <i>Crowdfunding</i> , Instituições internacionais etc.) Informação/ Pesquisa/etc.	Projetos de Patrocínio	Patrocínio
Visão de Responsabilidade Social/Conhecimentos	Análises da cadeia de suprimentos e da logística reversa	Produtos e serviços verdes e inovadores

Quadro No. 12 - Teoria dos 3 Putts - Modelo de Entradas, Processos e Saídas

(*input, throughputs e outputs*) aplicada na gestão de projetos socioculturais
Fonte: Modificado de Yanaze, (2011).

Outra ferramenta essencial para o desenvolvimento cotidiano dos projetos culturais comunitários são os Métodos de criatividade, que são ferramentas que facilitam a expressão, estimulação e desenvolvimento de determinados processos de criatividade individual, grupal e organizacional (CHIBÁS ORTIZ, 2014). A respeito delas, assim como sobre como administra-las e utiliza-las na gestão da comunicação discorreremos nos capítulos anteriores.

O Marketing Digital, ou virtual, pode ser definido como o conjunto de estratégias e ações realizadas pela coordenação do projeto utilizando os recursos que hoje disponibilizam a tecnologia da informação e da comunicação, tendo como objetivo a maior eficácia na busca de novos caminhos para se comunicar e realizar as trocas desejadas com os diversos segmentos ou público-alvo.

Capítulo à parte merecem neste contexto as redes sociais, tão populares na atualidade. Elas não surgiram com a Internet. Uma rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. Uma das características fundamentais na definição das redes é a sua abertura e porosidade, possibilitando relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes. "Redes não são, portanto, apenas uma outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, no sentido de que parte de sua força está na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente"(DUARTE; FREI, 2008). Elas são hoje responsáveis por grande parte do contato das empresas e organizações com o resto do mundo (JENKINS, 2009). Ao que parece, para os projetos culturais que utilizam os recursos que proporciona a Internet não são exceção neste sentido.

Isso tudo envolve a gestão de redes virtuais, o que significa administrar os recursos e contatos do ciberespaço com vistas a atingir um objetivo. Isto é saber, por exemplo, ao utilizar mailings (listas de contatos web) para uma campanha, os horários para disparo de emails; o número de contatos diários recomendáveis para cada tipo de veículo ou rede social etc. Também, integrar a comunicação nas diversas mídias e veículos digitais, tais como site, blog, links patrocinados, mídias sociais, disparo de emails, SMS etc., assim como nos veículos físicos (folder, outdoors) e outros canais mais conhecidos ou tradicionais (anúncios na TV, rádio, imprensa etc.).

Implica, portanto, ter uma estratégia digital que transcenda a utilização isolada ou esporádica de um meio ou canal de comunicação e ter um planejamento para os 4 Ps e não apenas PMOs (planos de mídia *on line*), com objetivos e metas claras, pesquisa e avaliações sistemáticas com relatórios, gráficos etc.

Neste ponto, é necessário afirmar que a estratégia possui vários níveis, como destacado por outros autores (SAAD, 2003), por isso, além de se ter uma estratégia geral integrando os veículos de comunicação física tradicionais e os da web, se sugere ter uma estratégia específica para as redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn etc.), dada a diversidade e especificidade de cada uma delas.

Decálogo ou Ciclo da Comunicação e Marketing digital

Todo dia surgem novas práticas, hábitos e estilos de trabalho e de viver mediados pelas novas tecnologias que nos deixam totalmente pasmos. Pessoas que trabalham nas suas casas, fazendo serviços inéditos (por exemplo, “curtindo” ou clicando diariamente nos anúncios veiculados na web por uma companhia X), empresas analisando o Facebook dos candidatos para selecionar os seus colaboradores, crianças de curta idade se comunicando entre si via celular e manifestações e protestos políticos convocados através das redes sociais são alguns dos exemplos que relembramos ao rapidamente revisitar a memória. A nova cultura comunicativa e midiática que nasce hoje principalmente nas redes sociais transforma o elemento técnico num valor social, sem mediações e pouca ou quase nenhuma censura (DI FELICE, 2012).

Uma sociedade cada vez mais plural e que aspira cada vez mais a ter para cada um dos seus integrantes uma voz própria, individualizada e ao mesmo tempo tão coletiva que possa ser escutada em qualquer lugar do mundo em tempo real é fonte necessariamente de novos públicos e desafios para o profissional do marketing. Culturas e subculturas que antes não possuíam uma voz audível agora podem ser escutadas, negando ou conflitando com os pontos de vista antes considerados centrais.

Novas linguagens e metáforas de imagens aparecem no dia a dia da Internet. Uma crescente necessidade por vivenciar as diversas sensoriedades, a cromaticidade e ter acesso a inéditas sensações parece não ter fim nas postagens dos internautas.

Novas formas de interação homem-máquina se avizinham como já profetizavam Baudrillard (1972) e filmes como a comentada trilogia Matrix. Se

produzem cada vez mais inesperadas formas de integração entre os programas, aplicativos e os seres humanos, surgindo a inovadoras formas de cocriação ou criação coletiva de conteúdos e até de novos *softwares* e ferramentas digitais na rede mundial de computadores, o que leva conseqüentemente a novas formas de criar, pensar, criticar e divulgar as ideias individuais ou corporativas.

Isto materializa a necessidade dos internautas não apenas serem informados senão de também participar da construção da notícia, de participar e provocar uma ação prática a partir dela (HANNEMAN; RIDDLE, 2005; DI FELICE, 2012). Nesse contexto, as redes sociais tomam cada vez maior relevância, assim como conhecer a forma certa de estar dentro delas, tanto no nível das empresas como com finalidades de Marketing Pessoal.

Diversos autores já abordaram e descreveram o comportamento das novas gerações com novos valores e formas de se relacionar dentro e fora da Internet (CASTELLS, 1996; LÉVI, 1993). Isso cobra uma nova forma de se abordar o marketing no plano estratégico e no plano tático e operacional.

Dia a dia o profissional da comunicação se depara com diversos desafios, como os de lidar com esses novos públicos que possuem outras lógicas de pensamento. Suas formas de sentir e estar são diferentes e, conseqüentemente, têm outro sentido de vida e atitudes como as de querer se mostrar e espionar a vida dos outros na rede, como outras atitudes correlatas. Surgem assim novos públicos e os antigos adotam novas formas de agir e se comportar dentro e fora da rede. Em paralelo, as organizações passam a ter cada vez fronteiras mais ambíguas, confundindo-se com a comunidade física ou virtual na qual estão submersas. O mundo é construído e desconstruído em tempo real. Assim, resulta impossível pensar e fazer o marketing de uma nova maneira.

Sem ânimo para oferecer receitas prontas, mas sim no intuito de contribuir para organizar de forma didática as informações que se tem hoje sobre como desenvolver e materializar uma estratégia geral de comunicação e marketing utilizando os recursos e veículos disponíveis na rede mundial de computadores, formula-se o **Decálogo** ou **Ciclo da Comunicação e Marketing Digital**. Esta proposta de metodologia ou ferramenta estratégica de trabalho tem se mostrado útil durante sua aplicação nas organizações de clientes onde se oferece consultoria, assim como no processo docente nas universidades onde apresentou-se. A ferramenta tem dado resultados positivos quando aplicada em empresas de grande porte, como a multinacional

norte-americana *IDG Now* presente em 135 países, assim como em empresas de médio porte como na *Ligth up* de São Paulo. Também em projetos socioculturais e até para indivíduos com finalidades de Marketing pessoal. Nela se expressam algumas das fases que consideramos essenciais para desenvolver campanhas de marketing utilizando os instrumentos e veículos digitais.

Decálogo é uma palavra grega que une o prefixo deca, que significa dez e a raiz logo, que significa conhecimento ou mandamento, segundo o contexto. Unindo os dois termos temos dez mandamentos, também associada à tabela dos Dez mandamentos de Moisés, sendo que a palavra decálogo se utiliza hoje para denominar o conjunto de dez princípios ou normas considerados básicos para o exercício de quaisquer atividades.

O Decálogo Digital resume as 10 diretrizes ou etapas que devem ser consideradas para implementar estratégias e ações de marketing utilizando veículos digitais contemporâneos. Através deste procedimento metodológico podem ser codificadas, recodificadas e reestruturadas as diversas linguagens, recursos e estratégias midiáticas específicas disponíveis para os profissionais da comunicação que utilizam a Internet. Envolve uma aproximação relacional e processual às linguagens e veículos da rede, tentando responder a demandas práticas que ficam quase sempre de fora nos sistemas dos 4 e dos 8 Ps.

Esta metodologia possibilita mapear as interconexões dinâmicas, os elementos em interação processuais e de conteúdo em interação, bem como analisar padrões de relacionamento com *prospects* e clientes na base do processo de planejamento da estratégia de campanhas de marketing que utilizam fundamentalmente veículos web. Pressupõe que as variáveis estruturais relacionadas às características específicas de cada tipo de veículo na rede (seja ele site, blog, rede social, etc.), as variáveis de conteúdo (diferentes para cada empresa, público e comunidade) e as variáveis relacionais ou de composição se interinfluenciam.

As etapas do Decálogo de Marketing Digital podem ser consideradas dimensões ou planos que, às vezes, se superpõem. Traz também à tona outros conceitos como reputação, transparência e responsabilidade socioambiental como atributos de branding digital e como vias de relacionamento e construção de valor na rede. Em resumo, o Decálogo do Marketing Digital é uma proposta metodológica sobre como utilizar as mídias digitais com propósitos de marketing, que oferece, por um lado, uma ordem lógica de utilização com finalidades de marketing estratégico dos

veículos digitais e por outra se refere aos conteúdos específicos que se sugere veicular em cada etapa. Assim por exemplo, se pontua bastante a utilização de conteúdos de responsabilidade social em várias etapas do Decálogo do Marketing Digital. Trata-se de uma estratégia *blended* que mistura ações feitas no mundo real, físico e no mundo virtual.

Outra das vantagens de se utilizar este sistema é a de facilitar não esquecer a utilização articulada de nenhuma das ferramentas e veículos disponíveis na web. Desta maneira ele contribui a focar e catalisar os esforços de marketing numa rede espaço-temporal de mídias digitais com nítidas etapas a serem seguidas estrategicamente e no cotidiano.

Para montar estes 10 passos ou etapas do Ciclo da Comunicação e Marketing Digital que se apresenta a seguir se parte do pressuposto de que o profissional do marketing ou estrategista web, - seja ele pessoa física ou jurídica - já possua em funcionamento algumas ferramentas digitais, tais como site, blog e presença em várias redes sociais, assim como, já utilize os disparos de e-mails como ferramenta.

Todas as etapas estão interligadas, mas não devem estar necessariamente nessa ordem. O Decálogo da Comunicação e Marketing Digital é um guia e não uma camisa de força. Aqui apenas se define a ordem geralmente mais vantajosa na qual essas ferramentas podem ser utilizadas, obtendo-se um maior retorno, mas para determinadas organizações, produtos ou serviços essa ordem pode e deve mudar. Estas etapas foram formuladas a partir da pesquisa-ação e experiência prática do autor como consultor no desenvolvimento de campanhas *on line* e *off line*, assim como para inúmeros clientes. Algumas delas se assemelham bastante com as etapas do marketing feito utilizando fundamentalmente os veículos analógicos (TV, rádio, revistas e jornais impressos, outdoors etc.) e outras nem tanto. As etapas do Decálogo do Marketing Digital são definidas a seguir:

1- Pesquisa:

Esta é a primeira fase e se caracteriza por ser o momento de diagnóstico, ou seja, onde se conhece o público-alvo, que lugares frequentam dentro do ciberespaço (redes sociais, sites, blogs e qual conteúdo é mais relevante etc.), suas preferências, o que gostam, o que compram, quanto gastam, quanto tempo médio de permanência nas páginas web; quais horários são mais propícios para enviar-lhes e-mails, entre outros. Essas informações podem ser obtidas através de questionários enviados aos

prospects, clientes, participantes do projeto e integrantes da organização via email ou disponibilizados em portais, sites e mídias sociais, pesquisa realizada através do Google Analytics com a verificação das páginas mais visitadas no site, blog e rede social, verificação do tempo de permanência médio nas páginas relacionadas com o produto que a organização oferece ou pretende oferecer, levantando as postagens mais clicadas ou “curtidas”, comentadas e compartilhadas. Nas mídias sociais (Facebook, Orkut, etc.) podem se fazer enquetes com perguntas teste (quantitativas) ou abertas (qualitativas) e verificar quais delas foram as mais mobilizadoras. Também nos disparos de emails, pode-se verificar quais assuntos de emails marketing tiveram um maior percentual de abertura e índice de respostas. Junto com o levantamento das variáveis do mercado se sugere também levantar os valores e posicionamentos éticos e de responsabilidade social da comunidade e público-alvo de interesse da organização ou projeto.

2- Planejamento:

Depois de obtida toda informação atualizada necessária sobre o público-alvo, concorrência e do mercado em geral sugere-se desenhar a estratégia digital junto com os principais *starkholders*, com uma projeção de uns 8 meses no máximo, abrangendo todas as ações de marketing que serão empreendidas na campanha. Este planejamento deve estar pronto com uma antecedência de no mínimo 2 meses antes da data de início da campanha. Sugere-se para este planejamento utilizar a matriz SWOT tradicional, assim como a matriz exclusiva para Marketing desenvolvida por Yanaze (2011). Após definida a estratégia e o posicionamento geral que se deseja oferecer para o segmento e público-alvo, deve-se definir o PMO ou Plano de Mídia *On line*, o qual contém as ações específicas a serem realizadas, datas, horários, responsáveis, entre outros detalhes. Também se definir os indicadores quantitativos e qualitativos de sucesso da campanha. Em cima das informações levantadas na fase 1 se sugere montar um Programa de Responsabilidade Social e Ambiental com ações na web.

3- Endomarketing:

Esta é uma fase quase sempre esquecida. Porém, antes de divulgar e oferecer para fora é preciso vender a ideia do projeto para dentro. Isto é, fazer com que todos os integrantes da organização e especialmente os coordenadores e os integrantes da

equipe de Marketing *on line* do projeto conheçam e apoiem o projeto e “comprem” a ideia. Para isso as empresas devem criar um Plano de Mídia *on line* interno, assim como utilizar a Intranet, softwares gerenciador de tarefas, CRM ou ERP da organização, assim como as mídias sociais. Podem se realizar treinamentos e palestras para explicar as características e diferenciais do produto, como oferecê-lo etc. Também tendo como base as informações colhidas sobre os interesses, valores e posicionamentos éticos e de responsabilidade social e ambiental dos colaboradores, implementar ações de Responsabilidade social e ambiental que os envolvam. Resulta positivo realizar eventos presenciais que solidifiquem estes compromissos.

4- Disparos de email:

Realizar disparos de emails que seguem uma lógica, porém não de venda agressiva e sim com o objetivo de criar relacionamentos com os clientes atuais e futuros. Para isto, sugere-se enviar emails institucionais (que falem o quem somos da empresa, sem vender diretamente os produtos e serviços), *news letters* (boletins informativos sobre os produtos e serviços com informação relevante para o público-alvo), emails referentes a datas comemorativas (Exemplo: Dia das mães ou dos pais etc.); emails referentes a responsabilidade social (projetos sociais, ações de mobilização etc.). Junto com estes também enviar emails marketing de produto (aquele que oferecem já de forma direta os produtos e serviços da empresa).

O corpo do email deve estar vinculado através de hiperlink com o site, blog e mídias sociais da organização de forma que o internauta ao clicar possa cair nas mesmas.

5- Redes Sociais:

Nesta fase cria-se relacionamentos e não se tenta oferecer ou vender diretamente os serviços e produtos do projeto. Não se tenta fazer proselitismo de forma incisiva, como por exemplo “venha fazer parte deste projeto”. Desta forma, as postagens nas mídias devem se caracterizar por serem divertidas, alegres e simpáticas, fazendo referência indiretas aos produtos e serviços da organização. Recomenda-se postar charges, pinturas, fotos artísticas, frases famosas, matérias de autoria própria ou de outros etc. Existe a possibilidade de realizar links patrocinados institucionais, enquetes sobre os produtos ou outros assuntos que aproxime a empresa do cliente, criar eventos virtuais ou convidar eventos presenciais, oferecer prêmios, usar o compartilhamento de

conteúdos etc. Sugere-se aqui utilizar concursos e campanhas cooperativas que estimulem a cooperação entre os internautas e não só campanhas competitivas com vencedores individuais. Sugere-se também focar nas campanhas web nas redes sociais temas de responsabilidade social que tenham a ver com o produto da empresa, mas não de uma forma externa, senão de raiz e com verdadeiro compromisso.

6- Blogs

Após o cliente visitar o perfil ou página nas mídias sociais, sugere-se direcioná-lo ao blog corporativo. O blog é uma ferramenta excelente que se caracteriza por ser intermediária entre o site e os miniblogs ou plataformas de mídias sociais, permitindo passar uma imagem institucional mais elaborada e personalizada, superior à imagem transmitida pelas redes sociais, que se caracteriza por ser mais informal, porém ainda não à altura de um site em termos de credibilidade e estrutura. No blog recomenda-se postagens descontraídas, que criem relacionamento e não apenas vendas.

Um blog com estrutura profissional pode ter diversas páginas, banners animados, aplicativos diversos, entre outros recursos que o aproximam muito da estrutura dos sites. No blog geral da organização deve constar o Programa de Responsabilidade Social da empresa ou se criar um blog específico que só publique elementos dessa ordem.

7- Outros sites

Esta fase pode acontecer em vários momentos do planejamento, isto é, pode ocorrer simultaneamente a outras etapas ou, como descrito, após o blog. Esta etapa refere-se à inscrição da empresa em diversos sites de busca, portais, diretórios, blog, sites de parceiros etc. onde nesses endereços virtuais seja possível o cliente chegar ao endereço virtual da empresa através de links. Por exemplo, se um negócio, clínica ou loja estão na Vila Mariana, ele deve estar presente no diretório das entidades desse bairro, assim como no diretório de profissionais ou negócios desse ramo. Trata-se também de ter presença ou parceria com plataformas, outros blogs, revistas e jornais virtuais que permitam postar matérias de forma gratuita.

8- Site/ Loja virtual

Já o site ou loja virtual, segundo o caso, são ferramentas mais formais, que possuem uma estrutura mais sólida, com arquitetura que possui mais páginas web e transmite uma imagem institucional (Quem somos, lista de todos os produtos e serviços, clientes e parceiros etc.). Aqui já se oferece, de uma maneira mais direta, os produtos e serviços do projeto e as pessoas são convidadas a integrar o projeto de forma aberta. Após ter criado um vínculo com o potencial cliente ou participante do projeto nas fases anteriores, aborda-se o público-alvo diretamente. Aqui também se sugere publicar o Programa de Responsabilidade Social e ambiental da organização, dando o devido destaque para seus principais projetos e ações.

9- Arremate final opcional

Ao contrário do que acontece nas campanhas focadas nas mídias analógicas, as campanhas de sucesso que utilizam primordialmente as mídias virtuais utilizam-se dos veículos físicos para arrematar a venda e não a divulgação inicial do produto ou serviço. Isto é, após a divulgação pela Internet, utilizando todos os veículos que mencionamos antes, finaliza-se a venda com um reforço através de mensagens oferecidas com anúncios em veículos físicos tradicionais como TV, rádio, revistas e jornais impressos, cinema etc. Podem ser realizados eventos, lançamentos de produtos, uso de stands, cursos e palestras sobre os produtos e serviços oferecidos, inauguração de salas etc. Também pode fazer parte desta etapa o uso de ações de mensagens de celular- SMS ou telemarketing ativo e visita de representantes para aquelas pessoas físicas ou jurídicas que abriram muitas vezes os emails marketing. Nesta fase também devem realizar-se ações que enfatizem a comunicação institucional e a imagem da empresa, como por exemplo, as que impliquem a divulgação do Programa de Responsabilidade social e ambiental da mesma.

10- Resultado

Esta etapa é uma consequência das anteriores. O resultado deve ser “compra” da ideia ou a compra do produto ou serviço ofertado. Se o resultado não foi o desejado, deve-se recommençar pela fase de pesquisa. Mesmo com resultados satisfatórios recomenda-se realizar periodicamente a etapa da pesquisa. Outro ponto importante que sempre deve ser mantido é o controle e verificação dos indicadores estatísticos e qualitativos no site, blog e redes sociais. Eles servirão de fonte de análise, pesquisa e diagnóstico de tendências. Neles destacam-se: os número de pessoas que visitam o site, loja virtual, blog e rede social; índice de conversão de vendas; índice de rejeição;

número de sites e blogs que indicam seu site; número de comentários negativos e positivos nos blogs e mídias sociais e a taxa de fidelização do cliente. Inclui-se também aqui as ações pós-venda e de fidelização do cliente via web. Sugere-se definir aqui indicadores estatísticos além das vendas, como por exemplo, nível de satisfação dos clientes, número de cliques de uma ação de comunicação específica, incremento da reputação da organização e índice de retorno por investimento realizado.

Como consequência de todas as fases anteriores se terá forjado uma imagem da marca do projeto ou organização e se pode desenvolver um conceito de branding digital, fortalecendo a reputação da organização como produto de todas as ações realizadas desde uma perspectiva de comunicação integrada. Por sua vez, esta fase final dá início a um novo ciclo onde todas as fases antes descritas serão repetidas.

A seguir a Figura No. 21 que resume o Decálogo ou Ciclo da Comunicação e Marketing Digital:

Figura No. 21. Decálogo ou Ciclo da Comunicação e Marketing Digital
Fonte: Chibás Ortiz, 2014.

Como se pode apreciar tenta-se em todas as fases ter uma projeção de comunicação integrada e não apenas com foco na comunicação estritamente mercadológica.

Outra vantagem da utilização deste esquema de análise é a rapidez de visualização dos problemas e sua solução, permitindo analisar a um tempo conteúdos, veículos e sua relação. Por outro lado, facilita pensar de forma multidisciplinar as abordagens de solução.

Criatividade comunitária

Os projetos que possuem um compromisso com a transformação positiva da comunidade, organização ou bairro onde estiverem agindo, também terão, por consequência, um maior desenvolvimento da criatividade e da inovação individual e coletiva. Neste caso, trata-se de assumir a cultura e a arte como forças motrizes da transformação positiva da comunidade. A cultura como uma energia criativa e identitária (BARNET, 2013). Como afirma Bender (2003), o antigo consumidor passivo das propostas da grande mídia virou agora criador.

Desta forma, as ferramentas de gestão bem utilizadas conduzem ao desenvolvimento da criatividade, mas da criatividade entendida como uma energia (TORRE, 2008) ou valor organizacional, isto é, uma forma de gerenciar os recursos humanos, materiais, logísticos, financeiros, mercadológicos e tecnológicos disponíveis (CHIBÁS ORTIZ, 2012). Mais uma vez, o fator principal não são os métodos e técnicas de criatividade ou o resultado final inovador, como muitas vezes se enfatiza, senão os valores e a filosofia que estão por trás delas.

É necessário superar a visão de que os métodos e técnicas de criatividade se utilizam só para criar novas ideias no *design* e ações das campanhas de publicidade e propaganda, para ter uma visão de gestão da criatividade que deve ser aplicada em todo o processo de Gestão da Comunicação e do Marketing, assim como no planejamento e implementação das ações de todo o projeto. Isto é aplicar um olhar criativo na forma de conceber a gestão estratégica do projeto cultural, assim como nos 4 Ps do Marketing e na procura do diferencial para os produtos e serviços oferecidos. Então, esse olhar da gestão cultural deve ser aplicado nos *input*, *throughputs* e *outputs* do projeto.

O advento das novas ferramentas da comunicação e produção cultural surgidas a partir da Web 2.0 derrubou barreiras no mercado de ideias e propiciam o

surgimento de uma criatividade alternativa (JENKINS, 2009). Ainda assim, é necessário também, como colocado nos trabalhos da chamada tendência da Educomunicação, tratar as novas tecnologias da comunicação utilizadas nos projetos culturais não como algo que por si traz benefícios, senão que estes benefícios aparecerão se realmente se fizer uma utilização direcionada por valores associados a um olhar crítico e criativo desses veículos e mídias (SOARES, 2011).

Hoje se trabalha nos chamados ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs) com os repositórios abertos de conhecimento (REAs) que permitem a cocriação, coautoria, coparceria e coconstrução colaborativa de conteúdos e metodologias de aprendizagem feitas entre o gestor e demais integrantes do projeto sobre tópicos que são de interesse comum (OKADA, 2011).

Procedimentos metodológicos de uma pesquisa

A presente pesquisa foi uma primeira aproximação de caráter exploratório frente aos assuntos de interesse acima já relatados. O método geral de pesquisa utilizado foi o teórico-empírico, dado que de forma dialética se partiu da teoria para ir para a prática, possibilitando reformular a teoria. Também se utilizaram análises quantitativas e qualitativas que cabe situar no método quali-quantitativo, dado que se triangularam os resultados obtidos com as diferentes técnicas de pesquisa (LAKATOS, 2006). Estes métodos se combinaram com o estudo caso (YIN, 1989), dado que se compararam a forma de gerir os projetos culturais e o estilo de trabalho do Marketing digital em cases de vários países.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram o levantamento bibliográfico e de documentos (físicos e da Internet), questionário (postado na web) e entrevistas de aprofundamento (LAKATOS, 2006) nos casos em que o questionário respondido foi muito rico ou teve algum aspecto confuso. Para aplicar esta última técnica, recorreu-se aos programas MSN e Skype com uma webcam. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Depois de transcritas, fez-se uma análise de conteúdo das mesmas.

A fonte das perguntas elaboradas para o questionário, foram as 10 áreas do conhecimento de Gestão de projetos segundo o PMBOK (Gerenciamento de integração, Gerenciamento de escopo, Gerenciamento de tempo, Gerenciamento de custos, Gerenciamento da qualidade, Gerenciamento de recursos humanos, Gerenciamento de comunicações, Gerenciamento de riscos, e Gerenciamento de

aquisições), assim como outras sugeridas pela experiência do autor referentes as duas variáveis principais do presente trabalho, a saber a Gestão de projetos culturais responsáveis e o Marketing digital utilizado nos mesmos.

O questionário continha perguntas abertas (de opinião e argumentação) e fechadas (de alternativas) e foi validado com o comitê científico da **Perfectu** integrado por consultores experientes do setor, assim como por professores de instituições de ensino superior, tais como a Universidade Complutense de Madrid, Universidade de Barcelona, Universidade de Havana, Universidade de São Paulo, PUC de São Paulo e Centro Universitário do SENAC. Mesmo assim, antes da sua aplicação geral, se fez uma aplicação piloto do mesmo para retificar possíveis erros e fazer ajustes idiomáticos e culturais para cada país.

A **Perfectu**, empresa onde se realizou a pesquisa, é uma empresa de consultoria especializada em e-learning e marketing digital que integra o grupo multinacional franco-espanhol *Global Estrategias*, presente em 15 países de 4 continentes. O grupo é considerado o segundo grupo *e-learning* em nível europeu.

Nos casos necessários se utilizou o processamento estatístico da informação, aplicando-se a análise de variância Anova e o Test de Tukey para ver se existiam diferenças significativas ou não nas respostas quantitativas ao questionário na comparação com outros países.

A amostragem esteve integrada por 1493 *experts* de 11 países (Panamá, México, Uruguai, Paraguai, Colômbia, Chile, Espanha, Portugal, Estados Unidos, Brasil e Cuba) que responderam espontaneamente ao questionário enviado via web. Tratava-se de gestores culturais atuantes, consultores do setor, professores universitários que ministram essas matérias, *marketers*, empresários do setor e funcionários públicos, que orientam políticas culturais ou atuam em programas e projetos culturais. Em relação à nacionalidade, foram: 591 do Brasil, 158 de Cuba, 11 do Uruguai, 12 do Paraguai, 114 da Colômbia, 154 do Chile, 86 da Espanha, 27 de Portugal, 98 dos Estados Unidos, 9 do Panamá e 233 do México.

Foram feitos três comunicados por email com o questionário disponibilizado na plataforma Google, o que permitia sua tabulação imediata. Foram enviados os e-mails com o questionário para 19.346 endereços de correio na web. Os mailings com os *experts* eram já pré-selecionados com antecedência. Muitos deles foram proporcionados por autoridades e empresas desses países com os quais a **Perfectu/Global Estrategias** tem vínculos de trabalho.

A principal questão de pesquisa que se tratou de responder foi: Quais são as regularidades da Gestão de projetos culturais responsáveis e da utilização do Marketing digital nos países estudados? Mesmo não sendo o objetivo principal da pesquisa, acabaram se obtendo informações sobre a forma de abordar a responsabilidade social, a sustentabilidade e a criatividade, assim como outras variáveis colaterais que serão descritas adiante. Pelo objetivo do livro no qual se insere esta pesquisa dar-se-á maior destaque aos resultados obtidos no Brasil e em Cuba.

Análise e interpretação dos resultados

A seguir apresentam-se alguns dos principais resultados quantitativos e qualitativos obtidos durante a pesquisa para todos os países envolvidos na pesquisa. Após aplicar a análise Anova e o Teste de Toker, de forma geral não se observaram diferenças significativas nos dados obtidos para cada país nos itens a seguir, por isso apresentaremos de forma compactada as regularidades gerais levantadas. As diferenças levantadas, sobretudo no caso dos projetos culturais responsáveis sediados no Brasil e em Cuba serão mostradas na sequência.

Principais funções dos projetos socioculturais

Segundo as respostas dos entrevistados as funções mais importantes dos projetos socioculturais são mostradas a seguir.

Tabela No. 2 - Principais funções dos projetos culturais responsáveis segundo as respostas obtidas dos questionários aplicados em vários países.

Função	Número de respostas	Percentual
Contribuir para eliminar as desigualdades	1139	76,3%
Oferecer informação e educação	983	65,9%
Elevar a autoestima e oferecer dignidade para os participantes	912	61,1 %
Integrar as pessoas à sociedade	874	58,9%
Contribuir a fomentar o diálogo	737	49,4%
Unir as pessoas de uma comunidade	690	46,2%
Melhorar os serviços comunitários do local	600	40,2 %
Ensinar uma profissão vinculada à cultura	561	37,6%
Atender as exigências legais governamentais, balanço social das empresas, etc.	146	9, 8%

Fonte: Análises dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Nota: Foi permitido que fossem escolhidas até cinco alternativas por cada pessoa respondente,

por isso o percentual total não foi 100%.

Como pode ser observado na Tabela No. 2 as funções mais votadas pelos participantes da pesquisa como as principais funções de um projeto cultural responsável foram as de Contribuir para eliminar as desigualdades (76,3%) e Oferecer informação e educação (65,9%), ambas ressaltam a função social dos projetos deste tipo, assim como seu compromisso com a sociedade. Destacam também, no caso da segunda função colocada (Oferecer informação e educação), como na era atual o conhecimento e a educação são também fatores primordiais e que estes podem ser fornecidos de forma legítima fora das instituições formais, como a escola ou a universidade, fato este que tem sido repetidamente estudado por diversos autores. Também o segundo lugar desta função está indicando o crescente papel dos veículos de comunicação não formais na educação (SAAD, 2003; MARTIN-BARBERO, 2009; SOARES, 2011). Surpreende um pouco que a função de ensinar uma profissão e a de melhorar os serviços comunitários locais sejam vistos como menos importantes pelos respondentes do questionário, dado que era de se esperar que estas funções operacionais e de imediata repercussão financeira e impacto social tivessem um destaque maior. Ressalta também esta análise como Oferecer informação e educação (65,9%), Integrar as pessoas à sociedade (58,9%) e Contribuir a fomentar o diálogo (49,4 %), que são funções associadas à gestão da comunicação, são colocadas entre as funções principais de um projeto sociocultural.

Bússola: Parâmetros para manter ou mudar o rumo de projetos culturais responsáveis

Às vezes nos perguntamos: o que avaliar num projeto deste tipo para saber se está indo bem ou se deve-se mudar o rumo? A seguir o Quadro 2 mostra os parâmetros que segundo os participantes da pesquisa devem ser levados em consideração para avaliar Projetos culturais responsáveis.

Tabela No. 3 - Principais parâmetros de avaliação da Gestão de projetos culturais comunitários segundo as respostas obtidas dos questionários aplicados em vários países.

Parâmetro	Número de respostas	Percentual
Efetividade (cumprir seus objetivos e metas)	1104	74,3%
Planejamento	1030	69,1%
Missão e objetivos claros	947	63,4%
Número de pessoas beneficiadas	933	62,5%
Transformação da comunidade	913	61,2%
Criação de empregos	910	60,9%
Autossustentabilidade financeira	873	58,5%

Fonte: Análises dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Nota: Foi permitido que fossem escolhidas até cinco alternativas por cada pessoa respondente, por isso o percentual total não dá 100%.

A efetividade (74,3%) entendida como o cumprimento de seus objetivos e metas primordiais foi o parâmetro considerado mais importante, seguido do planejamento (69,1%) e da existência de uma missão e objetivos claros (63,4%). Estes dois últimos parâmetros apontam claramente para a importância que deve ser atribuída ao processo de planejamento e gestão estratégica nos projetos culturais. Mas de acordo com os dados colhidos, muitos gestores de projetos culturais responsáveis, mesmo conhecendo essas ferramentas ainda não as utilizam de maneira sistemática no planejamento estratégico geral, nem na gestão da comunicação e de marketing em particular.

A realização de um projeto deveria pressupor um bom estudo de viabilidade utilizando ferramentas como o ROI e ROE, o que não acontece na realidade de acordo com os resultados da pesquisa realizada.

Também foi constatado que a tendência geral nos projetos culturais responsáveis dos países pesquisados é a de não utilizar a metodologia de Gestão de projetos proposta pelo MIT, alegando-se de forma errônea que a implementação e a utilização dessa ferramenta é cara e pouco prática para pequenos e médios projetos, é mais interessante para empresas de grande porte e projetos com um grande orçamento e muitas etapas de elevada complexidade como pode ser a realização de um festival ou evento cultural gigante, como uma Olimpíada.

Chama a atenção de que já se começa a considerar, mesmo que com menor destaque que os outros itens, a autossustentabilidade financeira (58,5%) como um indicador de gestão importante pelos gestores culturais. Este item, anteriormente, era

soberanamente ignorado pelos gestores culturais ou lhe era atribuída uma significação infinitamente menor.

Tipos de criatividade que favorecem os projetos socioculturais

A seguir, o Gráfico No. 2 apresenta os tipos de criatividade que estimulam os projetos culturais comunitários.

Tipo de criatividade que favorecem os projetos culturais comunitários

Gráfico No. 2 - Tipo de criatividade que favorece os projetos culturais comunitários

Fonte: Análises dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Como pode ser observado no gráfico 1, o tipo de criatividade que estimula os projetos culturais comunitários está em primeiro lugar associada ao planejamento (71%). Este é um resultado surpreendente, dado que se esperava que ficaria em primeiro lugar a criatividade associada a objetos artísticos (54%), que ficou em segundo. Este resultado está indicando a importância que tem o desenvolvimento do planejamento e a implementação de uma estratégia para que os projetos tenham sucesso.

Em terceiro e quarto lugar respectivamente ficaram a criatividade associada a pequenos grupos (51%) e a associada à inovação tecnológica (46%). Isto significa que mesmo tendo como foco as manifestações artísticas os projetos culturais conseguem estimular o trabalho em equipe e o aprendizado das TICs com finalidades de inovação.

Veículos de comunicação mais utilizados pelos projetos socioculturais

A seguir o Gráfico No. 3 mostra os veículos de comunicação mais utilizados pelos projetos culturais comunitários.

Veículos e mídias de comunicação mais utilizados pelos projetos culturais comunitários

Gráfico No. 3 Veículos e mídias de comunicação mais utilizados pelos projetos culturais comunitários
Fonte: Análises dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Pode-se observar que o canal de comunicação mais utilizado hoje pelos projetos comunitários é a Internet, superando os mais tradicionais, como o “boca a boca”, revistas e jornais de bairro e da grande imprensa, assim como rádio e TV. Este resultado é muito importante, dado que demonstra de forma prática a importância de

se dominar as novas tecnologias da informação e da comunicação como instrumentos de gestão da comunicação e do marketing dos projetos culturais responsáveis, que podem também ser utilizados como recursos educativos para a população. Resulta interessante também observar que o segundo lugar em importância é ocupado pelo “boca a boca” com um 69%, o que pode estar indicando que mesmo com as novas tecnologias, o contato humano direto ainda não perdeu seu valor.

Formas mais frequentes de aparecer os projetos socioculturais na Internet

A continuação o Gráfico No. 4 mostra as formas mais frequentes de aparecer os projetos culturais na Internet.

Formas mais frequentes de aparecer os projetos culturais comunitários na Internet

Gráfico No. 4 Formas mais frequentes de aparecer os projetos culturais comunitários na Internet
Fonte: Análises dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Como pode ser observado no gráfico anterior, três das formas mais votadas de aparecerem os projetos culturais responsáveis na Internet corresponderam a maneiras referentes às redes sociais (Ter um perfil nas redes sociais com 66%, ter página nas redes sociais com 49% e ter grupos de debates nas redes sociais com

34%). Este já era um resultado esperado, mesmo assim surpreende a quantidade avassaladora de vezes que foi citado pelos sujeitos participantes na pesquisa. Segue um pouco mais distante o disparo de e-mails (54%), o uso de blogs (34%) e banners nos sites de terceiros (26%). Isto reflete o desconhecimento que ainda existe no setor sobre como utilizar esses veículos de forma combinada e fazendo parte de uma estratégia de Marketing digital. Ainda prevalece o uso isolado de um veículo de comunicação web que no caso são as redes sociais, sem combinar a utilização destas de forma consequente com o site e blog da entidade ou projeto cultural; links patrocinados em portais como o Google, Yahoo, entre outros, disparos de e-mails, etc.

Qual é a função de Internet para os projetos socioculturais?

O Gráfico No. 5 mostra em função de que os projetos culturais utilizaram a Internet.

Para que utilizam sua presença na Internet os projetos culturais

Gráfico No. 5 - Para que utilizam sua presença na Internet os projetos culturais

Fonte: Análises dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Como se observa no gráfico 4, os projetos culturais hoje utilizam mais sua presença na Internet para divulgar suas ideias (77%), seguido de procurar novos parceiros(60%) e fontes de patrocínio (54%) captar novos ativistas (51%) e captar recursos (49%), estas 4 últimas funções que são essencialmente atividades de Marketing. Ainda se coloca os relacionamentos com a imprensa (43%) que seria uma função de gestão da comunicação correspondente às relações públicas e a conformação da imagem corporativa. Isto nos faz pensar que ainda não se exploram todas as possibilidades que oferecem as novas tecnologias para o Marketing dos projetos culturais dado que hoje o Marketing Digital pode ser utilizado pelos projetos culturais para:

- Realizar pesquisas rápidas
- Ajudar a comercializar os produtos-serviços criados (obras, peças, etc.)
- Comunicar-se com os *experts* de outros países
- Endomarketing ou motivar os integrantes do projeto
- Potencializar as ações de Responsabilidade social e ambiental

Qual é o papel do Marketing nos projetos socioculturais?

A seguir, o Gráfico No. 6 apresenta os papéis que são atribuídos ao Marketing nos projetos culturais, segundo os respondentes do questionário.

Papel do Marketing na implantação, desenvolvimento e manutenção de projetos culturais comunitários

Gráfico No. 6 Papel do Marketing na implantação, desenvolvimento e manutenção de projetos culturais comunitários

Fonte: Análise dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Observa-se no gráfico anterior que o papel do Marketing mais visado para os projetos culturais ainda é o de divulgar os resultados (71%), seguido do educar a população (57%). Este último resultado (educar a população em segundo lugar) chama particularmente a atenção, porque está falando da mudança de paradigma do Marketing neste setor que está se transformando de um Marketing cosmético ou de *output* que só divulgava resultados para um Marketing que trabalha nos *inputs* ou entradas, assim como nos processos internos de mudança social que caracterizam os projetos culturais responsáveis. Nesse sentido também se destaca o item criar novas oportunidades (49%), assim como os subseqüentes de educar o consumo sustentável (29%) e aos próprios integrantes do projeto (31%).

Projetos socioculturais do Brasil e de Cuba: Uma aproximação

A seguir, no Quadro No. 13, apresentam-se de forma resumida os principais resultados obtidos a partir das questões qualitativas do questionário sobre a forma como tende a ser realizada a Gestão de projetos culturais responsáveis e o Marketing no Brasil e em Cuba.

Indicador	Brasil	Cuba
Papel do Governo	Menos presente, mais como órgão regulamentador	Mais presente, principal parceiro e autoridade
Papel das empresas	Aportam recursos financeiros	Aportam força de trabalho e recursos materiais
Utilização das técnicas de Criatividade	Para procurar novas ideias no design, publicidade e propaganda, mas não na gestão	Discussão de ideias e estimulação da criatividade grupal, mas não na gestão
Tipo de criatividade predominante	Voltada para a solução de problemas de caráter técnico ou tecnológico	Voltada para assumir desafios e o planejamento
Comunicação integrada	Não utilizam	Não utilizam
Utilização das TICs	Utilizam	Utilizam pouco
Utilização educacional das NTICs	Menor e mais no foco do aproveitamento das possibilidades que abrem as novas tecnologias	Maior, mas no sentido de formar um olhar crítico do que passa na mídia
Posicionamento	Suprir carências que o estado não consegue satisfazer	Contribuir a manter a identidade
Veículos mais utilizados na estratégia de Marketing virtual	Redes sociais (Facebook e Twitter)	Blog e site
Maior ênfase no presencial vs. Virtual	No virtual	No presencial
Utilização do Crowdfunding	Utilizam mesmo que pouco ainda	Não utilizam
Procura de patrocínio	Das empresas nacionais	De fontes de fomento estrangeiras e organismos internacionais
Utilização da metodologia de Gestão de projetos do MIT	A maioria dos projetos não a utilizam	A maioria dos projetos não a utilizam

Quadro No. 13 - Comparação dos projetos culturais responsáveis realizados no Brasil e em Cuba na base de indicadores de gestão e marketing (Tendências).

Fonte: Análises de dos questionários, entrevistas e documentos levantados durante a presente pesquisa.

Como se pode apreciar no Quadro no. 1, o papel do governo é muito mais presente em Cuba se comparado com o Brasil. Os projetos culturais responsáveis cubanos dependem mais financeiramente e em termos de regulamentação jurídica do Estado.

A presença na Web e a utilização das TICs dos projetos culturais cubanos é menor se comparada com os projetos brasileiros, o qual obedece às limitações

tecnológicas que sofre o país. Só para se citar um caso, dos 298 projetos que possui a UNEAC (Unión de Escritores y Artistas de Cuba) na atualidade só 27 estão presentes de alguma maneira na Internet. Em consequência, a ênfase dos projetos brasileiros é maior no virtual do que no presencial, se comparada com os projetos cubanos.

Mas no Brasil a utilização Educomunicativa das TICs é menor e mais no foco do aproveitamento das possibilidades que abrem as novas tecnologias, enquanto que em Cuba é maior, mas no sentido de formar um olhar crítico do que é passado pela mídia. O papel das empresas no Brasil é mais associado ao patrocínio financeiro, enquanto que em Cuba estas estão mais ligadas ao fornecimento de recursos materiais e trabalho voluntário.

A utilização das técnicas de criatividade no Brasil enfatiza mais a procura de novas ideias no design, publicidade e propaganda, mas não na gestão, enquanto que em Cuba se direciona mais para a discussão de ideias e estimulação da criatividade grupal. O tipo de criatividade predominante no Brasil estava mais voltado para a solução de problemas de caráter técnico ou tecnológico, assim como para a realização de um design mais adequado da interface tecnológica do projeto (home page, site, blog, etc.). No caso de Cuba, está mais voltada para assumir os desafios inerentes à carência de recursos e o consequente planejamento para utilizar adequadamente os que se têm.

O conceito da comunicação integrada é pouco utilizado na prática dos projetos culturais em ambos os países. O veículo mais utilizado na estratégia de Marketing virtual no Brasil são as redes sociais, enquanto que em Cuba, em razão das limitações óbvias se utilizam mais os blogs.

A utilização do *Crowdfunding* (a procura de investimentos de grupos de pessoas físicas e “*angels*” em projetos) já acontece no Brasil mesmo que numa escala muito limitada, enquanto que em Cuba ainda não acontece.

A procura de patrocínio no Brasil está direcionada mais para as empresas nacionais e multinacionais presentes no país e se utilizam ainda pouco as fontes de fomento das instituições governamentais. Em Cuba se procuram as fontes de patrocínio internacionais tais como a UNESCO, PNUD etc.

Em ambos os países, a maioria dos projetos não utilizam a metodologia do MIT.

O posicionamento dos projetos culturais comunitários mais utilizado no Brasil é o de se apresentar como um mecanismo de responsabilidade social ou solução de problemas que o estado desatende, enquanto que em Cuba a forma de se posicionar

os projetos é a de realizar um trabalho de salvamento da identidade cultural da comunidade, bairro ou localidade.

Discussão dos resultados

Interessante constatar que, tanto em Brasil como em Cuba, salvando as profundas diferenças presentes nos mercados de ambos os países, dada a existência de regimes sociais, dinâmica e atores sociais diferentes, se utilizam os 4 Ps do marketing. Observa-se, porém, que no caso do primeiro é mais direcionado ao foco monetário e no caso do segundo há um foco em outras trocas.

Sugere-se incorporar nas estratégias de comunicação web do Brasil a criação de sites web coletivos para vários projetos e criar mais blogs, assim como explorar mais os disparos de email. No caso dos projetos que possuam produtos culturais, utilizar as lojas virtuais como via de comercialização para oferecê-los e criar programas de fidelização. Também recorrer às fontes de fomento governamentais, assim como conhecer melhor a legislação que regulamenta a aquisição de patrocínio e fontes de fomento existente no país. Também investir em treinamento da equipe interna referente a estes assuntos.

Para o caso dos projetos cubanos se sugere utilizar mais o site coletivo da UNEAC, assim como potencializar a utilização dos blogs.

Para ambos os países resultaria positivo utilizar o conceito da comunicação integrada, realmente unindo a comunicação de marketing com a institucional e administrativa, assim como investir em treinamentos de endomarketing da equipe interna e no aprendizado da função e utilização de outros veículos da Internet que não são utilizados, se utilizam pouco ou de maneira amadora. Tais ações são consideradas amadoras, pois não possuem um planejamento nas suas estratégias de marketing digital, carecem de análises dos relatórios de disparos de email e mensagens SMS via celular, entre outros. É relevante, portanto, investir pesadamente em pesquisa, monitoramento e análises dos respectivos mercados e imagem dessas organizações na Internet, mapeamento de oportunidades (relatórios de tráfego, ações como promoções de datas comemorativas etc.). Destaca-se que é possível potencializar desta forma a utilização das redes digitais que permitem a realização de campanhas de Marketing com um investimento menor.

Para os projetos de ambos os países, se faz evidente a necessidade de desenvolver estratégias planejadas que integrem veículos web e físicos, assim como estratégias ou táticas diferenciadas para as redes sociais.

Faz-se necessário nos projetos de ambos os países potencializar as ações de marketing responsável, não apenas nos *outputs* dos projetos, mas também nos *inputs* e *throughput*.

Considerações finais

Ao longo deste trabalho ficou muito mais tangível a relação transdisciplinar entre a cultura, comunicação, educação e comunidade, assim como a constante e dinâmica inter-relação prática entre a gestão da comunicação e o marketing, a cultura da comunidade e sua criatividade.

Por meio do trabalho realizado se conseguiu identificar algumas das principais regularidades da forma de gerir a comunicação e os projetos socioculturais responsáveis, assim como das maneiras de se fazer o marketing nos países estudados, focando-se fundamentalmente Brasil e Cuba.

Trabalhos como este sugerem unir esforços e construir novos referenciais e paradigmas que se ajustem à realidade corporativa e social de cada país e contribuam a qualificar as pesquisas e práticas de gestão da comunicação e da cultura de forma responsável, assim como do Marketing Digital a ela associadas, assumindo a cultura e a arte como ferramentas práticas de transformação e criatividade das comunidades, sejam elas físicas ou virtuais.

Pergunta final

Apenas para provocar, finalizamos esta etapa com várias perguntas ou questões que podem ser o tema de próximas pesquisas e reflexões pessoais:

Quais aspectos positivos da gestão de projetos refletidos na pesquisa aqui descrita poderiam ser implementados em outros projetos que não tenham finalidades culturais como seu foco principal?

Referências

- BACEGA, Maria Aparecida. Campo comunicação/Educação: mediador do processo de recepção. In: BACEGA, Maria Aparecida e COSTA, Maria Cristina Castilho (Orgs). Educomunicação, **Gestão da comunicação, epistemologia e pesquisa teórica**, São Paulo, Edições Paulinas, 2009.
- BARNET, Miguel. La cultura, una energía creativa. In : <http://www.cubadebate.cu/opinion/2010/03/11/cultura-energia-creativa/> Cubadebatem 11/03/2013. (Acessado: 02/06/2013)
- BAUDRILLARD, J. *Pour une critique de l'économie politique du signe*. Paris : Gallimard, 1972.

BENDER, Walter. In: Prefácio. In: SAAD, Beth. **Estratégias para a Mídia Digital**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

CABRAL, S. Arnaldo; TAKASHI, Yoneyana. **Economia Digital**. São Paulo: Atlas 2006.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2005.

_____. Fluxos, redes e identidades: uma teoria crítica da sociedade informal. In: CASTELLS Manuel, FLECHA Ramón, FREIRE Paulo, GIROUX Henry, MACEDO Donaldo e WILLIS Paul (Edit.). *Novas Perspectivas e críticas em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

CHIBAS ORTIZ, Felipe. Ciclo do Marketing Digital: tática e estratégia *blended*. In: Revista ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP), v. 2, n.1, p. 62-74, jan.- jul.

_____. **Creatividad + Dinámica de Grupo = Eureka**, La Habana: Pueblo y Educación, 2012.

_____. **Creatividad y cultura: incógnitas y respuestas**, La Habana: Pueblo y Educación, 2001.

COMPLEJIDAD 2012. Em: <http://www.congressesincuba.com/events-and-congresses/complejidadhabana2012.html> (Acessado em 08/07/2013).

DAHER, Wilton de Medeiros. **Responsabilidade social corporativa**: geração de valor reputacional nas organizações internacionais, São Paulo: Saint Paul, 2009.

DI FELICE, Massimo. Auréola digital: a crise dos pontos de vista centrais e o fim do direito exclusivo da edição das informações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.) *Redes sociais, comunicação e organizações*, São Paulo: Difusão, 2012.

DI FELICE, Massimo, TORRES, Juliana C. e YANAZE, Leandro K.H. *Redes digitais e sustentabilidade - as interações com o meio ambiente na era da informação*, São Paulo: Annablume, 2012.

DUARTE, Fábio e FREI, Klaus. *Redes Urbanas*. In: Duarte, Fábio; Quandt, Carlos; Souza, Queila. **O Tempo Das Redes**, São Paulo: Perspectiva S/A., 2008.

FÓRUN SOCIAL MUNDIAL 2013, Em: <http://www.fsm2013.org/es>, Consultado em 08/07/ 2013.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, 2005. Disponível em : <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>. (Acessado em: 03/08/2013).

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

KENSKI, Vani. **Tecnologias digitais e a universalização da educação**, 2011 <http://pedagogianoblog.blogspot.com/2009/11/artigo-de-vani-kenski.html> (consultado 24/09/2011).

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida, M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed.34, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **La Educación desde la Comunicación**, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2002.

MARTINO, Luis Mauro Sá. *Teoria das Mídias Digitais, linguagens, ambientes e redes*. Vozes: Petrópolis, 2014.

MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. Publicações Europa-América, 1996.

ONU.
<http://www.onu.org.br/site-oficial-da-rio20-em-portugues-e-lancado-em-evento-no-rio-de-janeiro/> (Acessado no 07/07/2013)

OKADA, Alessandra. Colearn 2.0: Refletindo sobre o conceito de co-aprendizagem via REAs na web 2.0. In: BARROS, D. M. V. et. Al. **Educação e tecnologias: reflexão, inovação e prática**. Lisboa: s/n (arquivo digital), 2011.

PMI(Project Management Institute). PMBOK - Project Management Body of Knowledge, São Paulo: Newton Square, 2004.

UNESCO. *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo; superar la desigualdad: por qué es importante la gobernanza*. Paris: UNESCO, 2009.

UNESCO. www.unesco.org. (Acessado 03/02/2013).

SAAD, Beth. **Estratégias para a Mídia Digital**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

SANT`ANA, Lidianie. Análise de redes sociais como metodologia para a comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.) *Redes sociais, comunicação e organizações*, São Paulo: Difusão, 2012.

STRAUBHAAR, Joseph D.; LAROSE, R. **Comunicação, Mídia e Tecnologia**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

TAPSCOOT, Don. **Economia Digital**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

TORRE, Saturnino de la, *Creatividad cuántica. Una mirada transdisciplinar*. In: **Encuentros Multidisciplinares**, nº 28 , vol. X, Enero – Abril 2008.

YANAZE, M. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**, California: Sage Publications, 2009.

CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CULTURA, COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE SEM FIM...

"Alguns homens veem as coisas como são,
e dizem: Por que?
Eu sonho com as coisas que nunca foram
e digo Por que não?"
George Bernard Shaw

A forma de se relacionarem as dimensões sociais cultura, comunicação e criatividade no âmbito da sociedade e da comunidade, mudou bastante nas últimas décadas, com o surgimento de novos atores tecnosociais, como as ONGs e sua força e projeção atual e, com a preocupação das empresas em ter uma atuação social. Também destaca-se o advento das novas tecnologias, como a Internet e dispositivos digitais móveis, que propiciaram um novo papel das antigas massas receptoras, antes passivas, e agora cada vez mais ativas, e emissoras de mensagens e influenciadoras de decisões, superando nesse sentido muitas vezes os veículos de comunicação tradicional (TV, rádio, grande imprensa impressa, etc.). Hoje, as redes de relacionamento, dentro e fora da Internet, são cada vez mais presentes e consideradas vias de educação não formal e informal. Mas esta não é a única transformação estrutural que afeta hoje a sociedade. Existem profundos processos filosófico-existenciais e sociais acontecendo em paralelo. Num mundo profundamente ambíguo e paradoxal, aonde os contrários frequentemente deixam de ser opostos para andar lado a lado, como no caso da tradição e as novas tecnologias, resulta necessário acudir a novos paradigmas de compreensão e ação. Emerge desses processos uma nova forma de sentir ou sensibilidade digital, que leva as pessoas a terem práticas antes impensadas. As novas gerações se motivam e sentem coisas que as outras não se motivam nem o fazem com a mesma intensidade.

Como tentamos mostrar nas páginas precedentes, os fatores cultura-educação, comunicação, criatividade-inovação e comunidade, quando bem articulados e gerenciados, podem conduzir à expressão em seu mais alto nível da criatividade individual, grupal e comunitária, assim como à formação e expressão de valores humanistas.

A cultura pode ser considerada um processo dinâmico que alimenta as mudanças necessárias para fomentar cidadãos e grupos sociais que valorizem a justiça, a igualdade, a responsabilidade social, a natureza, entre outros valores humanistas. Procurar reflexões, mecanismos, ferramentas e práticas que permitam

desenvolver estes valores focando a cultura da comunidade real ou virtual, bairro, organização ou entidade objeto da ação do projeto sociocultural como centro, mas utilizando fundamentalmente as manifestações culturais e artísticas foi um dos propósitos deste trabalho.

Enxergar a cultura assim entendida como foco de diferentes estratégias de desenvolvimento e transformação que utilizem diversas ferramentas de gestão como pode ser a Gestão estratégica, Gestão de projetos, Gestão da comunicação, Gestão da Criatividade e a Inovação e o Ciclo do Marketing Digital.

Esses pilares (cultura-educação, comunicação e criatividade), junto com os processos transformadores que propiciam na sociedade, hoje intimamente associados às transformações econômicas profundas que trazem o surgimento de novos países emergentes como a Índia, China, Brasil e Rússia, a necessidade de fundar uma nova economia empreendedora mas também humana, social e criativa e às Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTCI), confluem de maneira natural e espontânea nos chamados projetos socioculturais desenvolvidos em comunidades físicas e virtuais. Tais projetos, também denominados projetos socioculturais comunitários ou responsáveis, tem uma presença tangível e expressiva no mundo virtual. Ainda, é relevante destacar, que hoje existem projetos culturais comunitários que existem apenas na Internet e não existem no mundo real.

O cenário mundial e a realidade cotidiana das pessoas mudaram. Também, a realidade que vivenciam as comunidades presenciais e virtuais, assim como os projetos socioculturais comunitários. Por isso, são necessárias novas ferramentas e formas de abordagem e reflexão que se adaptem a essas novas realidades. Para preencher esse vácuo prático, as pessoas, grupos de trabalho e outros atores sociais como os surgidos no terceiro setor, partem para ações práticas isoladas que muitas vezes não são conhecidas nos espaços acadêmicos, mas que são amplamente debatidas e praticadas nos espaços não formais e informais das chamadas redes e mídias sociais.

Hoje a comunicação, tanto pelos veículos que utiliza, como pelo seu conteúdo e volume, tem outra densidade. Caem as fronteiras entre o público e o privado. Assim que uma pessoa pode postar alguma informação numa rede social apenas para seus amigos, ao mesmo tempo uma empresa de recrutamento e seleção pode estar monitorando a *fan page* desse indivíduo por ser ele de seu interesse. Mesmo assim,

apesar da grande quantidade de informações geradas, muitas vezes elas carecem de verdadeiro significado e sentido.

Os projetos socioculturais responsáveis podem ser considerados ecossistemas de comunicação ou espaços diferenciados de convivência comunicativa em construção, dado que são formados e transformados constantemente pelo complexo subtexto e contexto que os rodeia, as transformações constantes dos diversos públicos com que lidam, instituições internacionais, flutuações do mercado e o dinâmico conjunto de linguagens, escritas, representações e narrativas que surgem desse dia a dia.

Estamos num mundo em constantes e aceleradas transformações impulsionadas pelas novas tecnologias da comunicação, onde caem as fronteiras entre países e se liquidificam paradigmas ancestrais _ como o modelo de mulher e homem, a família típica, entre outros_, se misturam e surgem novas culturas híbridas, o que cobra novas soluções criativas para problemas antigos e novos provocados por essa nova convivência, assim como uma postura de gestão que se inicie de baixo para cima. Isto é uma gestão criativa, realmente participativa de organizações e projetos das comunidades em ecossistemas físicos e virtuais. Neste texto entende-se a cultura como algo vivo, que respira e existe por si mesma e que, portanto, deve acompanhar essas mudanças. Isto exige aprender com a experiência e a pesquisa-ação, sobre ecossistemas de comunicação e uma sociedade em perene construção.

Este trabalho teve por objetivo principal analisar as relações mais relevantes entre esses pilares às vezes invisíveis da nossa contemporaneidade e futuro próximo: cultura, comunicação e criatividade no contexto da gestão inovadora de organizações e projetos socioculturais de origem comunitária. Teve o objetivo, ainda, de identificar as práticas de gestão da comunicação mais adequadas a esses contextos derivadas da aplicação deste paradigma e da aplicação empírica de ferramentas da comunicação e da criatividade, assim como de seus conceitos.

Dessa forma espera-se contribuir a expandir os cenários em que se realiza de forma prática este tipo de trabalho, assim como contribuir a aprofundar a reflexão teórica sobre estes aspectos. Dentro dos objetivos específicos deste trabalho estava, também, levantar o papel do Marketing em geral e do realizado utilizando as novas tecnologias nas organizações e projetos socioculturais na atualidade.

Durante todas as análises tentamos manter o equilíbrio entre o mundo físico e o virtual. Ao longo do mesmo tentamos também tornar muito mais tangível a relação transdisciplinar entre a cultura, comunicação e criatividade, assim como a constante e dinâmica inter-relação prática entre elas. Para isto propõe-se o conceito das barreiras culturais à comunicação que vem a concretizar as relações que existem entre os três campos antes mencionados. Muitos dos novos problemas e desafios que enfrenta a contemporaneidade tem sua origem não na diversidade de línguas existentes, mas nas diversas formas de enfoca-los, que ao aproximar-se podem entrar em choque. Temos, por exemplo, conflitos culturais como as guerras étnico-religiosas atuais. Os enfrentamentos entre Israel e Palestina ou o chamado Exército Islâmico com Ocidente, constituem um conflito cultural, produto das maneiras diferentes de ver-se o mundo. Isto é, cultura, formas de comunicar-se, negociar, criatividade e maneiras de solucionar problemas também distintas. O modelo das diversas barreiras culturais à comunicação definidas neste trabalho pode contribuir a diagnosticar o perfil de comunicação, tipo de conflitos e as possíveis propostas de solução que adotará um indivíduo, equipe, projeto, empresa, organização, escola ou até um país. Logicamente este modelo precisa ser muito mais testado nesses e novos contextos.

Mas a constatação empírica da existência dessas barreiras e os conflitos por elas suscitadas não deixam lugar a dúvidas de que é necessário desenvolver competências de comunicação intercultural, principalmente nas pessoas que planejam e executam os processos de comunicação de um projeto sociocultural que lide de forma virtual ou presencial com pessoas de diversas nacionalidades, culturas, gêneros e regiões do Brasil.

Dessa forma, a proposta que fazemos aqui pretende contribuir para que as pessoas, organizações e projetos possam administrar da melhor maneira possível as barreiras culturais à comunicação que eles próprios e seus públicos possuem nos relacionamentos que estabelecem com outras pessoas, projetos e organizações de culturas diferentes, e implementar soluções criativas que se adaptem a sua situação e perfil específico. Isto merece uma pesquisa mais aprofundada para poder estender-se e aplicar-se em outros ecossistemas físicos e web para organizações e projetos escolares, culturais e empresariais em ambientes formais e não formais, diferentes dos aqui estudados.

Este trabalho também aponta a necessidade de que sejam abordadas, de forma crítica e criativa, o uso das novas tecnologias da comunicação e as informações

por elas geradas, e não apenas com um deslumbramento e encantamento acríticos e paralisantes, em contextos familiares, educativos e nas organizações e projetos socioculturais comunitários.

Mostra-se aqui ferramentas como uma modesta contribuição às propostas nos quadros que mostram a relação entre a Gestão da comunicação e os Métodos de Criatividade, à ferramenta do Decálogo ou Ciclo do Marketing digital, assim como as matrizes de Gestão da Comunicação Afetiva e Motivacional. De especial interesse podem ser estas últimas para gerir a mudança organizacional planejada, de forma que as pessoas abracem as emoções positivas associadas à mudança.

Os métodos e técnicas de criatividade, quando bem utilizados e direcionados de acordo com a necessidade e público-alvo específicos, podem converter-se em ferramentas maravilhosas para tornar mais ameno e atrativo o processo educativo-cultural e as atividades mais especificamente culturais-artísticas que desenvolvem os projetos comunitários.

Tanto pais, como professores e líderes destes espaços devem aprender e ensinar a seus filhos, alunos e seguidores a como lidar, com um sentido crítico e ao mesmo tempo inovador, com essas novas realidades paradoxais e midiáticas nas quais todos somos emissores e receptores ativos. Para esse fim, as estratégias, métodos e técnicas de criatividade individual, grupal e organizacional podem resultar muito úteis.

Ao longo do texto tentamos citar casos e pesquisas reais, dado que pensamos que contribui para a melhor compreensão da proposta. Dentro dessas últimas, destaca-se o estudo realizado em 11 países de três continentes, explorado no último capítulo. Por meio do trabalho realizado se conseguiu identificar algumas das principais regularidades da forma de gerir a comunicação e o marketing nas organizações e projetos socioculturais, assim como das maneiras de se fazer o marketing nos 11 países estudados, focando-se fundamentalmente Brasil e Cuba. A tendência ainda é os projetos socioculturais não utilizarem a ferramenta da comunicação integrada das modalidades institucional, mercadológica, administrativa e interna da comunicação. Também não se aplicam no planejamento e nas análises dos resultados obtidos o sistema ou teoria dos 3 inputs, instrumentos estes que seriam de grande utilidade prática.

Uma das conclusões que pode se tirar com o presente estudo é a de que se faz necessário inserir diretrizes no planejamento e implementação de políticas educativas

e culturais em nível de estado ou governo que contemplem esses três elementos (Cultura, Criatividade e Comunicação) de maneira orgânica e transversal. Ainda, que seja divulgado e o público interessado seja capacitado para promover o efetivo planejamento e utilização destas ferramentas. Deve-se formar os professores, instrutores e coordenadores de projetos com essa visão.

Os meios de comunicação massiva devem também contribuir e tomar consciência deste novo papel que lhes corresponde desempenhar nesta época e divulgar tanto na imprensa escrita, rádio, programas de TV de ficção, assim como telenovelas e documentários essa nova postura. Atualmente muitos professores, gestores, profissionais de marketing e comunicação, pesquisadores e autores, organizações, ONGs e projetos de ambos os países (Brasil e Cuba) já utilizam algumas das diversas ferramentas aqui descritas. O MINED (Ministério de Educação de Cuba) já aplica esta proposta na formação de professores para a educação primária em nível universitário, assim como a UNEAC a utiliza como referência na gestão dos projetos comunitários que lideram seus membros.

Os valores que incentivam uma proposta como a aqui apresentada estão associados à criatividade e inovação, mas não apenas às novas tecnologias, mas sim entendidos como postura ante a vida, isto é, ser original em tudo, da forma mais ampla possível, desde que as condições o permitam. Outros valores necessários são o humanismo, a ética, uma postura crítica e analítica, problematizar, questionar a realidade, propor-se aprender a ser um comunicador, um negociador, um mediador, entre outros.

Nossa pretensão foi a de sermos fieis ao que pensamos e modestamente contribuirmos para a efetiva compreensão do complexo momento de inflexão no qual nos encontramos todos submersos. Gravita assim durante todo o trabalho aqui desenvolvido a ideia de que cultura, criatividade e comunicação são os 3 pilares invisíveis e indissoluvelmente ligados ao presente e ao futuro, não apenas das organizações e projetos socioculturais, senão de toda a sociedade. É possível alavancar a inovação na sociedade pulsando estes três fatores de maneira equilibrada e estratégica. Porém, provar esta hipótese pode ser o foco de ulteriores pesquisas.

ANEXOS

Anexo I- Questionário Quantitativo - Barreiras à comunicação

Nome:

Cargo:

Organização:

Idade:

Nível de instrução:

O presente questionário faz parte de uma pesquisa realizada em diferentes países, sobre organizações semelhantes a sua. Por favor, responda com sinceridade e rapidez as seguintes perguntas, referindo-se especificamente a sua organização:

1. Na sua organização ocorrem situações em que as pessoas não se entendem ao falarem?
a) Sim____
b) Não____
c) Às vezes____
2. Ocorrem situações em que a mesma palavra ou frase tem diferentes significados para você e seu superior?
a) Sim____
b) Não____
c) Às vezes____
3. A linguagem profissional usada nas diferentes áreas sofre muitas mudanças consecutivas?
a) Sim____
b) Não____
c) Às vezes____
4. Quando alguém não entende uma ideia existe o hábito de explicá-la com exemplos, com casos análogos ou outros mecanismos?
a) Sim____
b) Não____
c) Às vezes____

5. Costuma-se dar tempo suficiente entre uma informação e outra para que ela possa ser assimilada pelos integrantes da organização?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
6. Dentro da sua organização usa-se gíria que só alguns poucos entendem?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
7. Na sua organização acham-se afixados cartazes ou outros veículos de comunicação que não são claros?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
8. Na sua organização os diferentes meios de comunicação para informar as rotinas de trabalho são usados de modo eficiente?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
9. As pessoas sabem onde procurar as informações referentes ao seu trabalho?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
10. Na sua organização existem todos os meios de comunicação necessários para informar os procedimentos de trabalho?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____

11. A disposição física dos locais das diferentes áreas favorece o contato entre elas e seus integrantes?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

12. As orientações costumam ser apresentadas de maneira clara pelas pessoas?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

13. As diferentes visões da realidade, valores, estereótipos e/ou preconceitos afetam o seu dia a dia no trabalho?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

14. As pessoas recebem tratamento diferenciado em função de seu nível profissional, prejudicando a uns e facilitando a outros com relação a comunicação?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

15. Na sua organização acontece que a comunicação entre seus integrantes seja diferente segundo o nível de instrução e/ou cultura das pessoas?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

16. As pessoas costumam falar mais em função de si próprias do que da organização?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

17. Existe confiança mútua entre superiores e subordinados na hora de desenvolver uma tarefa?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
18. Na sua organização as pessoas são capazes de argumentar e contra-argumentar suas ideias frente aos outros?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
19. Os diferentes cargos ocupados pelas pessoas na organização fazem com que elas se percebam e comuniquem de forma diferenciada?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
20. Existe medo de verbalizar o que se pensa com respeito ao trabalho em vista da possibilidade de ser punido?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
21. Quando o expediente de trabalho está prestes a terminar ou quando a tarefa está sendo concluída diminui o nível de atenção na comunicação e no trabalho em função de querer sair logo?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____
22. As diferentes áreas que se encontram no mesmo nível interagem e se comunicam eficazmente?
- a) Sim_____
 - b) Não_____
 - c) Às vezes_____

23. Existem muitos assessores e níveis hierárquicos na organização, que se constituem em elementos dificultadores da comunicação?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

24. Existem departamentos ou áreas que atribuem maior importância a si mesmos do que ao restante da organização?

- a) Sim_____
- b) Não_____
- c) Às vezes_____

Anexo II - Chave de avaliação do Questionário Quantitativo Barreiras à Comunicação

Questão	Variável	Indicador
1	SEMÂNTICA	Falta de codificação convencional
2	SEMÂNTICA	Sentido e significado diferentes
3	SEMÂNTICA	Mudanças de linguagem sucessivas
4	SEMÂNTICA	Sentido e significado diferentes
5	SEMÂNTICA	Tempo para elaborar e assimilar a informação
6	SEMÂNTICA	Subculturas e significados especiais
7	FÍSICA	Falhas dos canais ou da fonte
8	FÍSICA	Falhas dos meios
9	FÍSICA	Falhas da fonte
10	FÍSICA	Carência de meios
11	FÍSICA	Falhas dos canais ou da fonte
12	FÍSICA	Falhas dos canais ou da fonte
13	PSICOLÓGICA	Distintas percepções de mundo
14	PSICOLÓGICA	Distintos níveis profissionais
15	PSICOLÓGICA	Distintos níveis profissionais
16	PSICOLÓGICA	Necessidades afetivas
17	PSICOLÓGICA	Falta de confiança
18	PSICOLÓGICA	Capacidade de argumentação
19	ADMINISTRATIVA	Nível hierárquico do superior
20	ADMINISTRATIVA	Medo a punições
21	ADMINISTRATIVA	Ansiedade por acabar
22	ADMINISTRATIVA	Falta de coordenação horizontal
23	ADMINISTRATIVA	Complexidade das linhas hierárquicas
24	ADMINISTRATIVA	Exagero da importância autoatribuída

Anexo III - Forma de avaliação do Questionário Quantitativo Barreiras à Comunicação

- ✓ 240-180 – máxima pontuação, grandes barreiras à comunicação
- ✓ 179-120 – pontuação média, barreiras consideráveis à comunicação
- ✓ 119-60 – pontuação baixa, poucas barreiras à comunicação
- ✓ 59-01 – pontuação muito baixa, quase nenhuma barreira à comunicação

Pontuação por pergunta	Sim:10 Não:1 Às vezes:5	Sim:1 Não:10 Às vezes:5
Semânticas	1,2,3,6	4,5
Físicas	7	8,9,10,11,12
Psicológicas	13,14,15,16	17,18
Administrativas	19,20,21,23,24	22

Anexo IV- Questionário Qualitativo – Barreiras à comunicação

Nome:

Idade:

Nível de Instrução:

Cargo:

Organização:

O presente questionário faz parte de uma pesquisa realizada em diferentes países, sobre organizações semelhantes a sua. Por favor, responda com sinceridade e rapidez as seguintes perguntas, referindo-se especificamente a sua organização:

1. Quais são os meios de comunicação mais usados na sua organização? Por que?
2. Quais são as principais dificuldades encontradas na hora de passar uma mensagem aos outros?
3. As diferentes visões da realidade, esquemas e preconceitos afetam seu dia a dia de trabalho?
4. O que se faz para estimular a comunicação aberta e sincera entre os membros da sua organização?
5. O que acontece quando alguém informa que algum processo ou tarefa está funcionando de modo errado?
6. Quantos níveis hierárquicos existem na sua organização? Isso afeta ou não a comunicação? Argumente.
7. De quantas outras instituições ou níveis hierárquicos depende a tomada de decisões na sua organização?
8. O que é feito quando se detecta distintas opiniões, crenças, atitudes ou valores com respeito a um mesmo fenômeno na organização? Isso influi na comunicação e criatividade das pessoas?
9. Onde se manifestam mais idéias inovadoras, nas áreas que se comunicam melhor ou naquelas que se comunicam pior? Argumente.

Anexo V - Questionário Quantitativo –Níveis de Criatividade

Nome:

Idade:

Nível de instrução:

Cargo:

Organização:

O presente questionário faz parte de uma pesquisa realizada em diferentes países, sobre organizações semelhantes a sua. Por favor, responda com sinceridade e rapidez as seguintes perguntas, referindo-se especificamente a sua organização:

1. Na sua organização, para resolver um problema, procuram-se sempre as mesmas fórmulas e/ou pessoas que antes obtiveram sucesso?

() sim

() não

() às vezes

2. Sua organização adapta-se rápida e eficazmente às mudanças que acontecem no mundo?

() sim

() não

() às vezes

3. Para atingir um objetivo analisam-se várias vias ou formas de alcançá-lo?

() sim

() não

() às vezes

4. Mesmo ouvindo a opinião do cliente o ponto de vista da organização é o que prevalece na decisão final?

() sim

() não

() às vezes

5. Ao analisar uma situação, ouvem-se os subordinados (ou o pessoal de linha) ?

() sim

() não

() às vezes

6. Quando existem dificuldades na organização elas são discutidas abertas e francamente ?
- () sim
() não
() às vezes
7. Quando se tem um problema ou dificuldade põem-se em prática quase integralmente soluções concebidas por outras empresas?
- () sim
() não
() às vezes
8. Na sua organização as pessoas que mostram mais iniciativa e ideias diferentes, são comumente as pessoas mais valorizadas, premiadas e bem-sucedidas?
- () sim
() não
() às vezes
9. Tem-se muitos produtos e/ou serviços próprios criados dentro da própria organização?
- () sim
() não
() às vezes
10. Os novos procedimentos e metodologias de trabalho são recebidos com apreensão ou mesmo com medo?
- () sim
() não
() às vezes
11. A organização procura sempre novas maneiras de agir no cotidiano e a longo prazo?
- () sim
() não
() às vezes
12. Tanto o cliente como o trabalhador que saiu há um ano não reconheceriam a organização hoje, de tanto que ela mudou em relação a seu planejamento, estratégias de ação, atendimento ao público e ao trabalhador?
- () sim
() não

☐ às vezes

13. Existe demora e lentidão para responder às demandas dos clientes, parceiros e fornecedores?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

14. Costuma-se a achar soluções inesperadas e oportunas que satisfaçam a todas as partes envolvidas num conflito?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

15. Persistem no tempo dificuldades e situações sem solução aparente, sem que ninguém faça nada?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

16. Conhecem-se e aplicam-se no cotidiano as diferentes metodologias e técnicas de solução de problemas ?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

17. As soluções que tenta se implementar na organização quase sempre são muito difíceis de entender e explicar ?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

18. Percebe-se o problema apenas como uma situação ruim, sem percebê-lo como oportunidade de crescimento?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

19. Costuma-se na sua organização tentar atingir metas de elevado desempenho e que exigem muito esforço?

☐ sim

☐ não

☐ às vezes

20. A qualidade é vista fundamentalmente como o ingrediente final do produto ou serviço oferecido ao cliente?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

21. Com a finalidade de atingir metas de crescimento, adotam-se manobras e caminhos difíceis que podem colocar em risco até a própria existência da empresa?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

22. A organização e suas diferentes áreas traçam objetivos para obter um elevado desempenho a curto, médio e longo prazo ?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

23. A organização baseia seu sucesso em produtos “estrela” que não mudam ao longo do tempo nem para satisfazer diferentes públicos ou clientes?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

24. Embora na organização e suas diferentes áreas sempre existam grandes planos e ideias, raramente elas são desenvolvidas ou colocadas em prática?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

Anexo VI- Chave de avaliação Questionário Quantitativo Níveis de Criatividade

Questão	Variável	Indicador
1	FLEXIBILIDADE	Não repetir soluções que deram certo em outras circunstâncias
2	FLEXIBILIDADE	Adaptabilidade
3	FLEXIBILIDADE	Procura de diferentes caminhos e alternativas
4	FLEXIBILIDADE	Aceitação de diferentes pontos de vista
5	FLEXIBILIDADE	Aceitação de diferentes pontos de vista
6	FLEXIBILIDADE	Transparência
7	ORIGINALIDADE	Emprego de estratégias organizacionais inovadoras para o ramo
8	ORIGINALIDADE	Política de estimulação da criatividade
9	ORIGINALIDADE	Oferta de serviços e produtos novos
10	ORIGINALIDADE	Aplicação de novas tecnologias
11	ORIGINALIDADE	Procura consciente do novo
12	ORIGINALIDADE	Procura consciente do novo
13	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Agilidade
14	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Habilidade para encontrar soluções que satisfaçam as diferentes partes envolvidas num conflito
15	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Disponibilidade e agilidade de resposta ante qualquer situação
16	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Conhecimento e aplicação cotidiana na organização das metodologias e ferramentas para a solução de problemas
17	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Complexidade
18	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Atitude e percepção do problema
19	SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS	Metas de elevado desempenho
20	ACEITAÇÃO DE DESAFIO	Qualidade no processo geral e não só no final
21	ACEITAÇÃO DE DESAFIO	Assumir riscos
22	ACEITAÇÃO DE DESAFIO	Visão
23	ACEITAÇÃO DE DESAFIO	Atendimento das sempre crescentes necessidades dos clientes
24	ACEITAÇÃO DE DESAFIO	Empreendimento, levar até o final as ideias

Anexo VII - Forma de avaliação do Questionário Quantitativo Níveis de Criatividade

- ✓ 240-180 – máxima pontuação, elevada criatividade organizacional
- ✓ 179-120 – pontuação média, criatividade organizacional considerável
- ✓ 119-60 – pontuação baixa, baixa criatividade
- ✓ 59-01 – pontuação muito baixa, quase nenhuma criatividade

Pontuação por pergunta	Sim: 10 Não: 1 Às vezes: 5	Sim: 1 Não: 10 Às vezes: 5
Flexibilidade	2, 3, 5, 6	1, 4
Originalidade	8, 9, 11, 12	7, 10
Solução de problemas	14, 16	13, 15, 17, 18
Aceitação de desafios	19, 21, 22	20, 23, 24

Nota: mais pontos obtidos no questionário, maior criatividade

Anexo VIII-Questionário Qualitativo - Níveis de Criatividade

Nome:

Idade:

Nível de instrução:

Cargo:

Organização:

O presente questionário faz parte de uma pesquisa realizada em diferentes países, sobre organizações semelhantes a sua. Por favor, responda com sinceridade e rapidez as seguintes perguntas, referindo-se especificamente a sua organização:

1. Que mudanças significativas ocorreram na sua organização durante esse último ano?
2. Como têm sido recebidas essas mudanças pelos funcionários ?
3. Os problemas difíceis são resolvidos pela alta direção da empresa ou pelos trabalhadores em geral?
4. Quais são as principais estratégias seguidas para atingir os objetivos da organização?
5. Essas estratégias são semelhantes às do ano passado?
6. Como são solucionados os problemas e conflitos na organização?
7. Quais são as metas que sua organização se propõe a atingir esse ano?
8. São metas difíceis? Por que?
9. O que dizem os clientes em geral sobre a maneira de vocês atendê-los?
10. Que soluções, produtos ou serviços novos foram colocados em prática nesse último ano?
11. Quais prêmios ou estímulos têm sido oferecidos às pessoas que fizeram inovações?
12. Quais estratégias de outras empresas têm sido aplicadas de outras maneiras dentro da sua organização?
13. Que políticas organizacionais aplicam-se para estimular a inovação e a criatividade?
14. Que técnicas e métodos de solução de problemas aplicam-se na sua organização?
15. Como sua organização tem se adaptado aos processos de mudanças e transformações a nível internacional nos últimos anos?

16. Considera a sua organização uma instituição inovadora e que estimula a criatividade de seus trabalhadores? Argumente.

Anexo IX– Vista geral do projeto cultural Callejón del Hamel, em La Habana, Cuba.

Fonte: Arquivo do autor.

Anexo X – Detalhe do projeto Callejón del Hamel, em La Habana, Cuba.

Fonte: Arquivo do autor.

Anexo XI – Caricatura: Responsabilidade social: Ensine o que sabe
Responsabilidade Social: Ensine o que sabe!

www.perfectuead.com.br
Fonte: Archivo del autor.

Anexo XII - Caricatura responsabilidade social.: Educar é fazer
Educar é a melhor maneira de fazer responsabilidade Social!

www.perfectuead.com.br
Fonte: Arquivo do autor.

Anexo XIII - Print screen do site web do Projeto Memória do Brasil

Fonte: <http://www.projeto memoria.art.br/>

Anexo XIV - Print screen do site web da UNEAC de Cuba.

Fonte: <http://www.uneac.org.cu/>

Anexo XV - Print screen do site web do campus virtual *Perfectu* na plataforma Moodle.

Fonte: <http://www.perfectuead.com.br>

Anexo XVI - Print screen do blog do Projeto de Responsabilidade Social Doadores da Esperança da *Perfectu*.

Fonte: <http://doadoresesperanca.blogspot.com.br/>

Anexo XVII - *Print screen* do blog oficial do evento Cultura, Comunicação, Marketing 3 Comunidade.

Fonte: <http://eventoculturalcuba.blogspot.com.br/p/convite.html>

Anexo XVIII - *Print screen* do grupo de debate *Perfectu* sobre projetos de Responsabilidade Social no Facebook.

Fonte: <https://www.facebook.com/perfectu.empresarial>

Anexo XIX – Questionário Escala de Avaliação do Índice Geral de Criatividade

Nome e sobrenome:

Graduação:

Empresa/Organização:

Função ou cargo:

Este instrumento tem a finalidade de avaliar o processo e resultado criativo obtido através do método de criatividade utilizado no encontro de hoje. Ele possui uma escala de zero a dez pontos (sendo zero o mínimo e dez o máximo), na qual você avaliará os itens abaixo. Avalie de zero a dez, cada um dos parâmetros a seguir:

1. Nível da criatividade organizacional ou do projeto (___)
2. Resultado inovador obtido (___)
3. Avaliação final do cliente do resultado ou inovação obtido (após finalizado o serviço se ele satisfaz as necessidades do cliente) (___)
4. Nível de satisfação com o resultado da equipe envolvida (___)
5. Clima organizacional (___)
6. Incorporação dos métodos e técnicas, assim como alguns elementos da gestão da criatividade no cotidiano da empresa. (___)

Anexo XX – Questionário sobre Gestão de Projetos Socioculturais Responsáveis

Nome e sobrenome:

Graduação:

Empresa/Organização:

Função ou cargo:

Anos de experiência no setor:

País:

Solicitamos a sua cooperação para responder às seguintes perguntas. Este questionário tem a finalidade de obter dados atualizados sobre as práticas atuais dos projetos que focam atividades culturais e artísticas como forma de contribuição para as comunidades. Responda as perguntas, escolhendo cinco opções de resposta, como máximo, para cada uma das perguntas que se apresentam. Agradecemos a sua participação porque redundará no aperfeiçoamento deste importante trabalho.

- 1) Na sua opinião, quais são as principais **funções** de um projeto cultural comunitário?
 - a- Contribuir para eliminar as desigualdades e os preconceitos.
 - b- Contribuir para fomentar o diálogo entre os diversos setores da sociedade.
 - c- Integrar as pessoas de uma comunidade ou sociedade.
 - d- Melhorar os serviços comunitários do local.
 - e- Oferecer informações e educação.
 - f- Elevar a autoestima.
 - g- Cumprir as exigências legais.
 - h- Oferecer dignidade para os participantes.
 - i- Ensinar uma profissão vinculada à cultura e à arte.
 - j- Unir as pessoas que integram uma comunidade.
 - k- Outras. Quais? _____

- 2) Quais são os **benefícios** que oferecem os projetos culturais comunitários para os seus participantes?
 - a- Definição das atividades e dos processos internos do próprio projeto.
 - b- Eliminação de etapas manuais ou menos elaboradas.
 - c- Aprender a trabalhar em equipe.
 - d- Otimizar o processo de tomada de decisões.
 - e- Dar uma profissão para os participantes.
 - f- Outros. Quais? _____

- 3) Quais são as principais **barreiras e dificuldades** que se enfrentam para **implementar** um projeto cultural comunitário?
 - a- Custo.
 - b- Dependência de fontes externas de patrocínios.
 - c- O trabalho de um setor interfere no outro.
 - d- Pouca flexibilidade para modificar o sistema de trabalho após ser definido.
 - e- Falta de flexibilidade e de adaptação para as novas circunstâncias.
 - f- Falta de hábitos de mudanças.
 - g- Falta de criatividade.
 - h- Falta de informações sobre como organizar um projeto cultural.

- i- Falta de cursos sobre como organizar e administrar um projeto cultural comunitário.
 - j- Falta de conhecimento da sociedade a respeito do como trabalhar neste tipo de empreendimento.
 - k- Falta de envolvimento das autoridades.
 - l- Outros. Quais? _____
- 4) Quais são os principais **parâmetros** que devem ser considerados para **avaliar a qualidade da gestão** de um projeto cultural comunitário?
- a- Longevidade (duração).
 - b- Efetividade.
 - c- Ter a aprovação e a certificação das correspondentes entidades públicas.
 - d- Autossustentabilidade financeira.
 - e- Número de pessoas envolvidas.
 - f- Número de pessoas beneficiárias.
 - g- Grau no qual transformou a comunidade, o bairro ou a região.
 - h- Opinião das autoridades políticas.
 - i- Opinião da imprensa.
 - j- Ter uma boa infraestrutura.
 - k- Criatividade.
 - l- Organização.
 - m- Planejamento.
 - n- Ter claros os critérios de avaliação.
 - o- Multidisciplinariedade.
 - p- Verdadeira orientação para os assuntos da comunidade.
 - q- Missão e objetivos claros.
 - r- Tomada de decisões de forma participativa.
 - s- Utilização eficiente dos recursos materiais, humanos e financeiros.
 - t- Outros. Quais? _____
- 5) Quais seriam os principais **parâmetros** que devem ser levados em conta para **avaliar** um projeto cultural comunitário desde a perspectiva dos participantes?
- a- Efetividade.
 - b- Autossustentabilidade financeira.
 - c- Número de pessoas envolvidas.
 - d- Número de pessoas beneficiárias.
 - e- Grau em que transformou a comunidade, o bairro ou a região.
 - f- Valores que transmite.
 - g- Opinião de líderes comunitários.
 - h- Opinião das autoridades políticas.
 - i- Opinião da imprensa.
 - j- Ter uma boa infraestrutura.
 - k- Criatividade.
 - l- Organização.
 - m- Estimula o crescimento individual e grupal.
 - n- Clima afetivo positivo.
 - u- Verdadeira orientação para os assuntos da comunidade.
 - v- Missão e objetivos claros.
 - w- Tomada de decisões de forma participativa.
 - x- Utilização eficiente dos recursos materiais, humanos e financeiros.

- o- Presença significativa na Internet.
- p- Outros. Quais? _____
- 6) Qual é a **melhor forma de administrar** um projeto comunitário?
- a- Com patrocínio de entidades privadas.
 - b- Com patrocínio do Governo.
 - c- Cooperativa.
 - d- Adotando estrutura de ONG.
 - e- Adotando estrutura de empresa.
 - f- Outras. Quais? _____
- 7) Qual **tipo de público participa** da maioria dos projetos culturais comunitários que você conhece?
- a- Crianças.
 - b- Adolescentes.
 - c- Jovens.
 - d- Adultos.
 - e- Terceira idade.
- 8) Qual é a tendência dos projetos culturais comunitários?
- a- Ter públicos mais específicos.
 - b- Ter públicos mais abrangentes.
 - c- Uma mistura dos dois.
 - d- Outras. Quais? _____
- 9) Qual é a **manifestação artística** que você encontra mais inserida nos projetos culturais comunitários?
- a- Artes plásticas (Pintura, fotografia, grafite, caricaturas etc.)
 - b- Canto
 - c- Música
 - d- Dança
 - e- Teatro
 - f- Cinema
 - g- TV
 - h- Literatura
 - i- Artesanato
 - j- Culinária
 - k- Novas manifestações como a arte multimídia.
 - l- Outras. Quais? _____
- 10) Nos projetos culturais comunitários, que você conhece, predomina:
- a- Teoria _____ Prática
 - b- Liberdade _____ Disciplina
 - c- Loucura _____ Saúde mental
 - d- Jogo _____ Seriedade
 - e- Real _____ Virtual
 - f- Presente _____ Passado
 - g- Padronização _____ Diferenciação

- 11) Qual é o tipo de ação **que mais contribui para o desenvolvimento** dos projetos culturais comunitários?
- a- Festivais tradicionais
 - b- Leitura de poemas
 - c- Shows musicais
 - d- Shows de dança
 - e- Shows multimídia
 - f- Exposições de obras das artes plásticas
 - g- Desfiles de moda
 - h- Apresentações de artistas famosos
 - i- Outras. Quais? _____
- 12) Quais **tipos de ações** trazem os melhores resultados para os projetos culturais comunitários?
- a- Voluntárias
 - b- Convocadas ou compulsórias
 - c- Obrigatórias
 - d- Mistura de obrigatórias com voluntárias
 - e- Outras. Quais? _____
- 13) Qual deve ser o **papel das empresas** neste processo?
- a- Apoio financeiro.
 - b- Criar o seu próprio projeto.
 - c- Participar, de forma ativa, com os seus colaboradores e funcionários.
 - d- Educar os participantes.
 - e- Outros. Quais? _____
- 14) Qual deve ser o **papel do Governo**?
- a- Apoio financeiro.
 - b- Criar o seu próprio projeto.
 - c- Promulgar leis que facilitem a realização de projetos deste tipo.
 - d- Criar entidades que fiscalizem a ação destes projetos comunitários.
 - e- Participar, de forma ativa, com os seus trabalhadores, nos projetos culturais.
 - f- Educar os participantes.
 - g- Outros. Quais? _____
- 15) O que **muda na comunidade** após **ser implementado** um projeto cultural comunitário?
- a- Melhores informações para tomar decisões.
 - b- Aumento da qualidade de vida.
 - c- Melhor relacionamento entre os participantes.
 - d- Diminuição do número de queixas.
 - e- Maior renda para os participantes.
 - f- Outros. Quais? _____.
- 16) Qual é o principal **papel da cultura e da arte** no desenvolvimento de projetos culturais comunitários?
- a- Contribuir para o desenvolvimento humano.

- b- Contribuir para a mudança social.
- c- Distrair os participantes, tirando-lhes as suas preocupações.
- d- Fazer os participantes sonharem.
- e- Formar novos valores.
- f- Outros. Quais? _____

17) Quais **valores** contribuem para desenvolver os projetos culturais comunitários?

- a- Consciência de si próprio.
- b- Consciência do outro.
- c- Consciência da sociedade.
- d- Consumo sustentável dos recursos naturais (consumir somente aquilo necessário).
- e- Respeito para a ecologia e a natureza.
- f- Solidariedade.
- g- Comércio justo.
- h- Ecologia financeira (gastar só aquilo necessário).
- i- Respeito dos bens públicos e das outras pessoas.
- j- Postura profissional.
- k- Outros. Quais? _____

18) Qual **tipo de criatividade** favorecem os projetos culturais comunitários?

- a- de pequenos grupos
- b- de grandes grupos
- c- individual
- d- Vinculada a objetos artísticos
- e- Relativa à inovação ou à tecnologia
- f- Referente ao planejamento e à organização
- g- Espiritual ou religiosa
- h- Outras. Quais? _____

19) Como acostuma se manifestar a criatividade nos projetos culturais comunitários?

- a- Na prática cotidiana das atividades
- b- No planejamento estratégico da criatividade
- c- No planejamento de ações específicas
- d- Na procura de patrocínio
- e- Na propaganda
- f- Na motivação das pessoas
- g- Outras. Quais? _____

20) Quais **métodos ou técnicas de criatividade** mais costumam utilizar os projetos culturais comunitários?

- a- Brainstorming [*chuva de ideias*]
- b- Dinâmicas de grupo
- c- Técnicas individuais
- d- Representação teatral
- e- Analógicas (usando símeis, metáforas, etc.)
- f- Método Delphi

- g- Check list [*lista de controle*] de inovação
 - h- Sinéctica
 - i- Outras. Quais _____
- 21) Quais são os veículos e meios de comunicação mais utilizados, hoje em dia, pelos projetos culturais comunitários que você conhece?
- a- Boca a boca
 - b- Internet
 - c- Rádio
 - d- TV
 - e- Revistas e jornais impressos da grande imprensa
 - f- Cinema
 - g- Revistas e jornais/semanários impressos de bairros
 - h- Outros. Quais? _____
- 22) A maioria dos projetos culturais comunitários que você conhece, **utilizam a Internet** para fazer os seus trabalhos?
- a- Sim
 - b- Não
 - c- Às vezes
 - d- Como a usam? _____
- 23) Na sua percepção, qual é a **forma mais frequente de aparecer** dos projetos comunitários na Internet?
- a- Envio de e-mails (mensagens via correio eletrônico)
 - b- Envio de *newsletters* ou boletins informativos
 - c- Site de Internet
 - d- Perfil em redes sociais (Facebook, Orkut, Twitter etc.)
 - e- Página em redes sociais (Facebook, Orkut, Twitter etc.)
 - f- Grupos de debate em redes sociais (Facebook, Orkut, Twitter etc.)
 - g- Blog
 - h- Link patrocinado (anúncio pago no Google, Yahoo, Facebook ou outra plataforma)
 - i- Banner em portais ou sites de Internet de terceiros
 - j- Outras. Quais? _____
- 24) **Para o que utilizam a Internet** os projetos culturais comunitários?
- a- Angariar novos integrantes
 - b- Conseguir recursos
 - c- Procurar fontes de patrocínios
 - d- Relacionamento com a imprensa
 - e- Procurar novos *partners* ou apoiadores
 - f- Buscar novos beneficiários ou pessoas a quem ajudar
 - g- Divulgar as ideias dos projetos culturais comunitários
 - h- Outros. Quais? _____
- 25) Qual é o **papel do marketing**, da publicidade e da propaganda para o desenvolvimento dos projetos culturais comunitários?
- a- Divulgar os resultados obtidos pelo projeto.
 - b- Educar a população para uma forma de pensar mais coletiva e sustentável.

- c- Educar os integrantes do projeto quanto a uma forma de pensar mais coletiva e sustentável.
- d- Educar o consumo sustentável.
- e- Incrementar as compras de produtos e serviços ecológicos.
- f- Aumentar as vendas de produtos e serviços.
- g- Criar novas oportunidades de negócios.
- h- Divulgar as marcas e entidades que fazem boas práticas deste tipo.
- i- Denunciar as marcas e entidades que fazem práticas negativas.
- j- Outras. Quais? _____

26) Quais são as **novas oportunidades de negócios** que abrem os projetos culturais comunitários?

- a- Comercialização sistematizada da produção artesanal.
- b- Surgimento de novos artistas.
- c- Alimentos ecologicamente corretos.
- d- Novos cursos e disciplinas baseados na gestão social e ambiental.
- e- Novas pesquisas científicas.
- f- Novas formas de fazer propaganda.
- g- Novos cargos e funções públicas.
- h- Novos sistemas de informações.
- i- Novas redes sociais na Internet.
- j- Novos sistemas de informações que divulguem a origem dos produtos.
- k- Novos serviços para suporte técnico de produtos e serviços mais duradouros.
- l- Escolas de arte para a comunidade.
- m- Novas profissões ligadas à cultura.
- n- Novos negócios vinculados ao folclore.
- o- Coleta seletiva do lixo.
- p- Novas agências de seleção e recrutamento de pessoas para trabalhar em empresas.
- q- Novas indústrias e produtos sustentáveis, por exemplo: combustíveis e jazidas sustentáveis.
- r- Novos bancos que estimulem as aplicações em ações de empresas ambientalmente corretas.
- s- Outras. Quais? _____

27) Cite um **caso ou exemplo de um projeto cultural comunitário** que você considera que é um **modelo positivo**. Explane em poucas palavras o porquê _____

28) Está você envolvido em algum projeto cultural comunitário?

- a- Sim
- b- Não

29) Em caso afirmativo, solicitamos que responda:

- a- Qual é o **nome** do projeto?

30) Em qual **ano** foi iniciado o projeto? _____

31) O projeto tem um site de Internet?

- a- Não
- b- Sim.

Qual é o seu endereço eletrônico na Internet? _____

32) Nos projetos culturais comunitários implementados, que você conhece, seguem-se as etapas de gestão de projetos propostas pelo PMI [*Project Management Institute*], a saber: Início, Planejamento, Execução, Controle e Finalização?

a- Sim _____

b- Não _____

Por que? _____

33) Nos projetos culturais comunitários implementados, que você conhece, utilizam-se métodos e técnicas de criatividade? planeja-se e organiza-se o uso da criatividade das pessoas e das equipes?

a- Sim _____

b- Não _____

Por que? _____

34) Nos projetos culturais comunitários implementados, que você conhece, utilizam-se, no diagnóstico e na análise, as etapas do Ciclo da Comunicação Digital?

a- Sim _____

b- Não _____

Por que? _____

35) Nos projetos culturais comunitários implementados, que você conhece, utilizam-se, no planejamento e na organização das suas ações, a análise das entradas, saídas e processos para todos os recursos com os quais se conta?

a- Sim _____

b- Não _____

Por que? _____