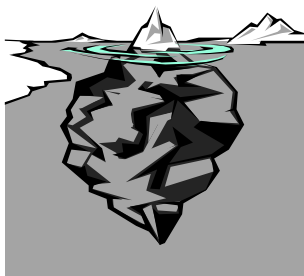


## Repressão de Talento

©VSLins

Acreditamos que...

"O talento reprimido é o rochedo submerso com o qual muitas vidas se chocam e afundam".



1

Princípios Básicos

## Bloqueios Emocionais

©VSLins

Achamos que...

Certos bloqueios emocionais são difíceis de reconhecer, admitir e conseqüentemente eliminar.



2

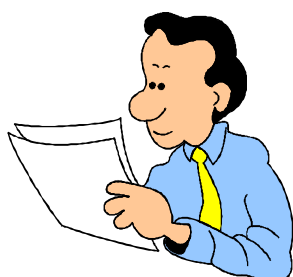
Princípios Básicos

## Desafios Conscientes

©VSLins

Durante a elaboração dos nossos planos vamos atentar para o fato que...

- Barreiras tendem a distorcer e desestimular o **SALTO TRANSFORMACIONAL**.
- Reconhecer essas barreiras e realizar um esforço consciente no sentido de eliminá-las é fundamental para iniciar o **SALTO TRANSFORMACIONAL**



3

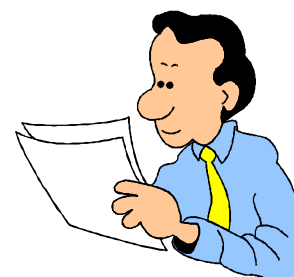
Princípios Básicos

## Desafio Postergado

©VSLins

Durante a elaboração dos nossos planos vamos atentar para o fato que...

- Será muito difícil enfrentar as barreiras e bloqueios de forma consciente e aberta.
- Bloqueios e barreiras serão problemas a serem tratados em cada situação de criatividade.



4

Princípios Básicos

## Principais Bloqueios e Barreiras <sup>©VSLins</sup>

Quase sempre sinto o nosso pessoal bloqueado devido a...

- Sucesso equivocado
- Presunção
- Esforço indisciplinado
- Obsessão pela solução
- Esforço incessante
- Motivação exagerada
- Excesso de racionalidade
- Abordagem comum
- Enfoque inadequado
- Avaliações prematuras
- Tiro rápido
- Poucas alternativas



5

Princípios Básicos

## Principais Bloqueios e Barreiras <sup>©VSLins</sup>

Quase sempre sinto o nosso pessoal bloqueado devido a...

- Torpor emocional
- Conformismo
- Intolerância a complexidade
- Autoconfiança deficiente
- Sentimento de dependência
- Medo da solidão



6

Princípios Básicos

## Principais Bloqueios e Barreiras <sup>©VSLins</sup>

Quase sempre sinto o nosso pessoal bloqueado devido a...

- Excesso de críticas
- Ameaça a segurança e status
- Tendência a comparação
- Vínculos com o passado
- Transgressão de domínio
- Resistência às novas idéias
- Apego ao estabelecido



7

Princípios Básicos

## Principais Bloqueios e Barreiras <sup>©VSLins</sup>

Quase sempre sinto o nosso pessoal bloqueado devido a...

- Medo que roubem idéias
- Falta de interesse
- Desprezo a fantasia
- Competição X cooperação
- Pressão do urgente
- Canais organizacionais
- Isolamento
- Ocupação eficiente



8

Princípios Básicos

## Autoconfiança deficiente

©VSLins

O nosso pessoal tem tido muitos problemas relativos à falta de confiança interior que é um dos bloqueios mais sérios, capaz até mesmo de cortar o desenvolvimento criativo.

### A falta de confiança interior se expressa:

- ★ pela dúvida na própria capacidade de realização,
- ★ pelo medo de comparação com os outros,
- ★ pelo receio de passar por bobo ou diferente,
- ★ pelo medo de não conseguir manter um compromisso e
- ★ pelo temor de cometer um erro.

É difícil encontrar alguém, até mesmo uma pessoa criativa estável, que consiga manter-se completamente alheia às opiniões negativas.

...a força necessária ao grito interior de "sou mais eu" ante desencorajamentos e censuras é imprescindível para o trabalho criativo."

9



Bloqueios Pessoais

## Medo das críticas

©VSLins

Reconhecemos que...

- Como a criatividade é, de certa maneira, uma ameaça a tudo que é tradicionalmente aceito e estabelecido, e como há uma tendência natural no sentido da manutenção do status quo, quanto mais original e singular for uma idéia, tanto mais vulnerável ela será a críticas e a censuras destrutivas.
- ★ Por mais forte que uma pessoa se mostre por fora, as atitudes hipercríticas, as expressões de cinismo, a exposição ao ridículo ou a indiferença pura e simples não deixam de ter um efeito inibidor. Elas reprimem as idéias originais e, nos casos extremos, levam a uma "seca" - período em que as novas idéias deixam de surgir até mesmo no recesso da própria mente.

"...é imprescindível que a pessoa que aspira a uma vida criativa aprenda a avaliar tanto a intenção quanto o conteúdo das críticas, nunca esquecendo que as pessoas estão sujeitas a uma variedade de pressões que provocam comportamentos irracionais e destrutivos."

10



Bloqueios Pessoais

## Excesso de críticas

©VSLins

Reconhecemos que a maioria de nós tem medo do estado de desorganização mental e de excitação confusa que a atividade criativa produz. E devemos considerar que...

- No calor da formação criativa das idéias, temos que aprender a submergir na corrente criativa.
- Precisamos nos abandonar a essa experiência e nos tornar agudamente - quase que exclusivamente - concentrados nas sugestões que emergem do subconsciente.
- Nesses momentos, a consciência do familiar tem que se tornar embotada a ponto dos aspectos emergentes das novas idéias poderem passar por fragmentos de associações, imagens, frases cortadas ou incompletas.

"...o importante é sentir a idéia e não pensar sobre ela. Nenhum detalhe específico deve servir como foco para a atenção, de forma a permitir que toda a gama de atividades inconscientes se desenvolva com

liberdade."

11



Bloqueios Pessoais

## Excesso de críticas

©VSLins

Reconhecemos que a maioria de nós tende a julgar ou a avaliar nossas próprias idéias antes delas tomarem forma definitiva, e geralmente privamos a idéia original do valor e da validade com que se apresentaria se fosse encarada sem preconceitos.

- Para manter o diálogo ininterrupto com o inconsciente, não possuímos outra alternativa senão resistir a tentação de fazer avaliações críticas ou de ponderar cada fragmento de idéia.
- A maior causa de inutilização de idéias semi-acabadas é a atitude crítica do criador e sua desconfiança em relação às sugestões tênues que brotam de sua mente, muito mais até do que qualquer fraqueza ou impossibilidade inerentes a própria idéia.

12

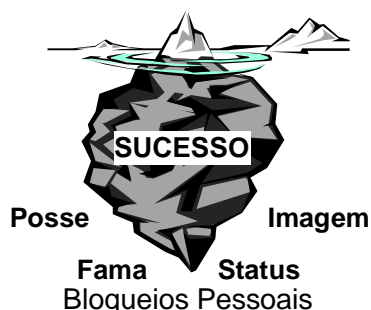


Bloqueios Pessoais

## Noções equivocadas sobre o SUCESSO ©VSLins

Uma noção equivocada sobre o SUCESSO tem levado nosso pessoal a buscar...

Expectativas falsas,  
Objetivos impossíveis,  
Metas ilusórias



13

## Reflexões sobre o SUCESSO ©VSLins

Estamos levando nosso pessoal a pensar em sucesso assim:

- Sucesso é um ideal pessoal e intransferível.
- Cada um de nós tem definições diferentes para o sucesso.
- Sucesso é:
 

Utilidade	Posse
Qualidade	Fama
Satisfação	Status
Importância	Imagem
Bondade	Realização
- Em que ordem?



14

## Reflexões sobre o SUCESSO ©VSLins

Estamos levando nosso pessoal a pensar em sucesso assim:

- Sucesso é qualquer experiência física, social, intelectual ou estética guardada na memória como gratificante.
- Sucesso é qualquer acontecimento que faça a pessoa se sentir boa, útil ou importante.

<b>Utilidade</b>	Posse
<b>Qualidade</b>	Fama
<b>Satisfação</b>	Status
<b>Importância</b>	Imagem
<b>Bondade</b>	Realização



15

## Vínculos com o passado ©VSLins

Reconhecemos que a pessoa que vive no futuro comumente se sente desamparada ante a velocidade da passagem do tempo, sentindo-se atordoada com a brevidade da vida. E...

- Seu comportamento se dirige a consecução de objetivos que não podem ser concretizados hoje, agora, e sim em algum momento indeterminado do futuro. Entretanto, o momento presente é o único que, com propriedade, podemos chamar de "nosso".
- ★ Contudo não há como negar que os planos e o estabelecimento de objetivos para o futuro sejam essenciais.
- ★ Porém é preciso que não se confundam estas atividades com viver no futuro. Depois de se determinar o objetivo e se traçar o plano de ação, de certa forma temos que esquecer o objetivo em si.
- A ação - o aqui-e-agora - nos levará até ele.

"O prazer da experiência imediata é essencial para que se tenha uma vida significativa e criativa. E, para que se possa tornar a vida mais agradável, o primeiro passo - fundamental - é a restauração do sentido do aqui-e-agora."



16

## Tendência a comparação

©VSLins

Sempre que percebemos alguém comparando sua capacidade ou as suas conquistas criativas com as de outra pessoa, tentamos levá-la a refletir sobre:

- O indivíduo criativo é fiel a si mesmo, coerente com a sua natureza interior.
- Ele tem consciência real de suas capacidades e limitações, e se compete com alguém é consigo mesmo, com as suas conquistas anteriores.
- ★ A maioria de nós aprende a se preocupar mais com o que devemos ser e fazer e com que se espera de nos, do que com as nossas próprias inclinações e necessidades criativas.
- ★ Perdemos o contato com nossa natureza interior por estarmos regidos pela vontade "outro", pelas convenções e pela tradição.

"No mundo vasto e complexo em que vivemos, as gradações de conquista e sucesso são tantas que não há como serem feitas comparações simples e válidas. Talvez o meio mais rápido de se reduzir o prazer do trabalho criativo seja comparando-o com o de outras pessoas."

17



Bloqueios Pessoais

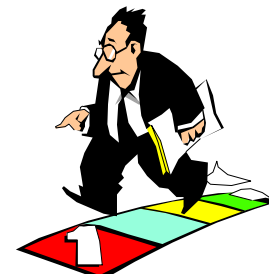
## Conformismo

©VSLins

Estamos identificando os diversos estilos de conformista na nossa organização:

- **Conformista agudo** é aquele que reluta em aceitar responsabilidades, demonstra rigidez de percepção, é incapaz de tolerar a ambigüidade, não consegue tomar decisões em assuntos complexos sem vacilar e preterir muito a apresentação de sua opinião.
- **Conformista dependente** é aquele que suas crenças e opiniões baseiam-se nas visões do grupo a que ele pertence ou com o qual se identifica. Ao invés de confiar na sua própria capacidade de avaliação das situações e problemas, ele se apoia na maneira pela qual o grupo os percebe.

18



Bloqueios Pessoais

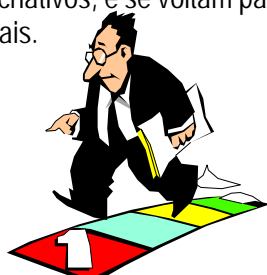
## Conformismo

©VSLins

Estamos identificando os diversos estilos de conformista na nossa organização:

- **Conformista seletivo** é aquele que tem perspectivas pessoais e peculiares, embora costume filiar-se a um grupo apenas para evitar complicações.
- ★ É capaz de articular idéias e opiniões e apresentá-las a grupos onde elas possam ser incentivadas e acatadas. Para ele, a conformidade é um instrumento utilizado de acordo com a ocasião.
- **Conformista negativista** é aquele que rejeita os padrões e opiniões de todos os grupos e maioria.
- ★ Ele se "conforma ao anticonformismo" em nome de sua revolta absoluta, mesmo que o grupo esteja certo. Por fazer prevalecer a diferença por si mesma, suas ações e pensamentos se eximem da ratificação consensual, exigida de todos os esforços criativos, e se voltam para aparências externas superficiais.

19



Bloqueios Pessoais

## Medo da Solidão

©VSLins

Reconhecemos que instintivamente, procuramos a televisão, o rádio ou um livro quando estamos sozinhos; raramente sentamo-nos acompanhados apenas de nossos pensamentos.

- Para que as pessoas possam ter uma vida ativa e criativa, a privacidade e a solidão tem que ser afirmadas e cultivadas com carinho.
- Precisamos nos afastar de vez em quando do grupo, das tensões, da pressa e do estresse da existência e da produção coletiva, dedicando-nos a uma viagem de volta rumo a nós mesmos.
- Além de permitir que vejamos nossa vida dentro de uma perspectiva outra vez significativa, esse retiro nos dá a oportunidade de gozar de lazer solitário tão importante para o raciocínio criativo.

20



Bloqueios Pessoais

## Torpor emocional

©VSLins

Reconhecemos que algumas pessoas raramente demonstram suas emoções, algumas até valorizam o distanciamento, a objetividade, a lógica, e a frieza.

- O congelamento dos sentimentos e das emoções corta a criatividade pela raiz. É uma pena que...
  - ★ chamar um homem de negócios de artista equivale a lançar suspeitas sobre sua capacidade profissional; ser romântico ou idealista é considerado sinal de imaturidade; e a pessoa que se entusiasma é rotulada de infantil ou esquisita.
- Os seres humanos não conseguem sobreviver felizes a essa esterilização emocional.
  - ★ Parece haver uma relação direta entre a intensidade do sentimento com que o artista trabalha e a qualidade da sua obra. Além da intensidade de sentimentos na vida e no trabalho, é preciso que haja um envolvimento pessoal específico com tudo o que se relaciona ao trabalho criativo.

A pessoa criativa sente uma integração muito forte com o seu meio de trabalho, seja ele a palavra, o som, a cor ou a imagem. Em geral, esse envolvimento não surge da noite para o dia, porém se inicia ao mesmo tempo que a vida criativa do indivíduo, e se constitui no sinal mais evidente de que ele possui o potencial necessário para viver uma vida criativa.



Bloqueios Pessoais

21

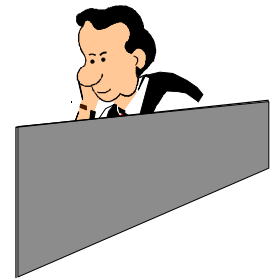
## Avaliações prematuras

©VSLins

O nosso pessoal tem pressa em tirar conclusões e por isso faz avaliações prematuras. E...

- ...depois, de chegar a uma conclusão ou emitir um julgamento, costuma aceitá-lo como verdade definitiva, mesmo ante evidências gritantes de se trata de um equívoco.
- Depois que uma explicação é oferecida, o seu abandono ou mesmo a sua revisão, inclusive diante de evidências contraditórias, é quase sempre problemático.
- Isto indica a necessidade de um esforço muito maior e de evidências muito mais concretas para a superação de um julgamento equivocados do que para a formação de um julgamento correto.

"Uma pessoa que tem o hábito de se apressar em tirar conclusões quase sempre fecha a mente às novas informações, e uma percepção limitada prejudica as soluções criativas."



Bloqueios à Resolução do Problema

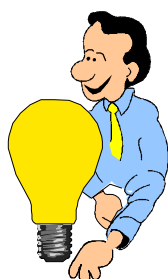
22

## Poucas alternativas

©VSLins

Ao se defrontar com um problema, nosso pessoal tende a aceitar a primeira solução que lhes ocorre e se contentar com ela.

- São poucos os que continuam tentando encontrar outras soluções para o mesmo problema.
- Este fato fica mais evidente quando eles estão trabalhando sob pressão ou quando um determinado problema está causando frustrações.



Bloqueios à Resolução do Problema

23

## Incentivando a criação de alternativas

©VSLins

Quando ao se defrontar com um problema, nosso pessoal tende a aceitar a primeira solução que lhes ocorre e se contentar com ela deveremos lembrá-los que...

- A experiência prova que as idéias e as soluções verdadeiramente eficazes surgem da escolha entre uma grande quantidade de alternativas.
- A pessoa criativa na resolução de problemas não se sente compelida a se apegar ao *primeiro raio de sol*.
- A pessoa criativa sabe esperar pacientemente por soluções mais adequadas e singulares, que caracterizam um estágio mais avançado do processo criativo.



Bloqueios à Resolução do Problema

24

## Obsessão pela solução

©VSLins

Fortes pressões internas no sentido de solucionar "LOGO" o problema tem levado nosso pessoal...

- Ao afastamento após encontrar a primeira solução.
- A ignorar outras alternativas e apegar-se a primeira.

"A maioria das pessoas, ao se defrontar com um problema, se submete a fortes pressões internas no sentido de encontrar uma solução: em suma, elas tem o pensamento excessivamente voltado para a solução."



Bloqueios à Resolução do Problema

25

## Gerenciando a obsessão pela solução

©VSLins

Acreditamos que...

- ★ "A maioria das pessoas, ao se defrontar com um problema, se submete a fortes pressões internas no sentido de encontrar uma solução: em suma, elas tem o pensamento excessivamente voltado para a solução."
- ★ Se depois de encontrarem a primeira solução, elas forem incentivadas a aprofundar o raciocínio em busca de uma segunda solução, elas conseguem, invariavelmente, chegar a uma solução mais criativa. Isto se deve a um deslocamento na orientação do pensamento; os sujeitos não sentem mais a pressão do encontro de uma solução, pois ela já existe. Eles podem relaxar, e ficam liberados para virar e revirar o problema, encarando sob todos os ângulos e sob diversos pontos de vista.



Bloqueios à Resolução do Problema

26

## Gerenciando a obsessão pela solução

©VSLins

Deveremos incentivar nosso pessoal sempre que houver fortes pressões internas no sentido de encontrar uma solução imediata para um problema. Estaremos sempre lembrando que devem...

- Admitir possibilidade de solução mais criativa.
- Aprofundar o raciocínio em busca de uma segunda solução.
- Aproveitar o alívio da pressão de busca e deslocar o pensamento para soluções alternativas.
- Relaxar, liberar-se para virar e revirar o problema.
- Encarar o problema sob diversos ângulos.



Bloqueios à Resolução do Problema

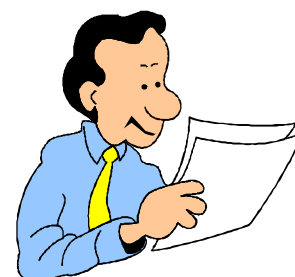
27

## Motivação exagerada

©VSLins

O nosso pessoal às vezes tem desejos de conseguir sucesso rápido e grandioso ou indicações que levem a soluções rápidas. E isso tem nos levado a...

- Perda de contato com o problema em si
- Estreitamento do campo de visão
- Passagem por cima do óbvio
- Ignorar outras alternativas e apego à primeira



Bloqueios à Resolução do Problema

28

## Gerenciando a motivação

©VSLins

Para evitar que o nosso pessoal provoque perda de contato com o problema e passe por cima do óbvio, por achar que pode conseguir sucesso rápido e grandioso, pretendemos motivá-los a...

- Atentar para detalhes
- Reconhecer a globalidade do desafio e procurar generalizações
- Procurar o que existe de diferente, os detalhes que dão diferenciação ao caso
- Procurar relação entre os componentes do problema
- Analisar com propriedade os atributos e idéias que o cercam



Bloqueios à Resolução do Problema

29

## Esforço incessante

©VSLins

Vivemos um dilema...

...se por um lado o esforço obstinado e incessante é útil para o aprofundamento da compreensão analítica da situação, por outro lado a persistência sem tempo para relaxamento e mudança de atividade tem levado nosso pessoal a criação de barreiras psicológicas intransponíveis para o surgimento de novas soluções.



Bloqueios à Resolução do Problema

30

## Esforço adequado

©VSLins

Planejamos...

- Ficar atento a resultados contraproducentes e evitar a insistência num só foco.
- Deixar de lado por um tempo o desafio e tentativa de solução.
- Retomar e descobrir facilidade para encontrar um novo enfoque.
- Para conviver com o dilema:
  - ★ ...se por um lado o esforço obstinado e incessante é útil para o aprofundamento da compreensão analítica da situação, por outro lado a persistência sem tempo para relaxamento e mudança de atividade tem levado nosso pessoal a criação de barreiras psicológicas intransponíveis para o surgimento de novas soluções.



Bloqueios à Resolução do Problema

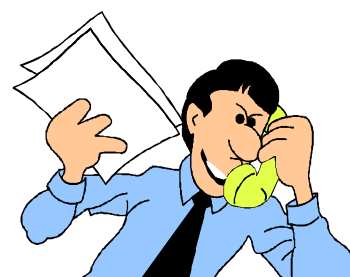
31

## Tiro rápido

©VSLins

Nosso pessoal costuma ter orgulho da sua objetividade indo sempre *direto aos fatos* e isto tem criado problemas de "particularização prematura".

- A tentativa de se formular uma definição rápida do problema é uma espécie de miopia intelectual, pois ela impede a consideração de um maior número de hipóteses em quase todas as circunstâncias.
- As pessoas costumam sentir uma pequena sensação de culpa quando gostam do que estão fazendo ou quando não produzem resultados com a mesma rapidez que os colegas.



Bloqueios à Resolução do Problema

32



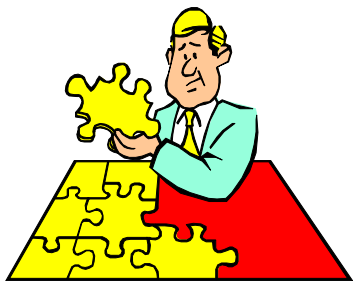
## Intolerância à complexidade

©VSLins

Sinto que o nosso pessoal terá que aprender primeiro a tolerar um alto grau de complexidade do ambiente para depois desenvolver a criatividade.

A solução criativa de problemas exige:

- Capacidade de perceber uma diversas possibilidades, considerando e equilibrando padrões de referência, conceitos, elementos, etc., diferentes ou mesmo contraditórios, sem afastar os que, de imediato, não permitem a uma compreensão ou categorização fácil.
- Evitar fuga, ou seja, o fechamento do problema através da aceitação de uma solução estereotipada sempre que ocorrem dificuldades na manutenção de um fluxo de idéias.



Bloqueios à Resolução do Problema

33

## Abordagem comum

©VSLins

Sinto em nosso pessoal um dos obstáculos mais comuns à resolução criativa de problemas que é o condicionamento de nossos pensamentos e ações.

Quando isso ocorre, enfrentamos os novos problemas com métodos e procedimentos que deram resultado no passado, e preterimos os enfoques novos e ainda não testados que poderiam ter um maior potencial de sucesso para resolução do problema em questão.



Bloqueios à Resolução do Problema

34

## Abordagem comum

©VSLins

Sinto em nosso pessoal um dos obstáculos mais comuns à resolução criativa de problemas que é o condicionamento de nossos pensamentos e ações.

- As pessoas de grandes capacidades analítica e de muito envolvimento pessoal com os sucessos do passado são as mais sujeitas a este tipo de bloqueio. Elas correm o risco de se sentirem temerosas com a possibilidade de que qualquer nova síntese criativa não dê resultados à altura dos desempenhos anteriores. E pensam...
  - ★ "O problema parece tão comum que é melhor "usar" logo uma solução baseada nos procedimentos seguidos até agora em vez de investigar outras possibilidade de abordagem.
  - ★ O conhecimento que já possuo do assunto me forçou a considerar apenas uns poucos enfoques básicos a ponto de impedir a minha percepção de situações às quais eles não se aplicam."



Bloqueios à Resolução do Problema

35

## Enfoque inadequado

©VSLins

Dentre os inúmeros bloqueios à resolução correta dos problemas, podemos dizer que o nosso pessoal tem passado por...

- Definição ou enunciado incorreto do problema
- Dificuldade de isolamento do problema real
- Percepção de um aspecto estreito do problema, com exclusão de todos os outros



Bloqueios à Resolução do Problema

36

## Enfoque inadequado

©VSLins

Dentre os inúmeros bloqueios à resolução correta dos problemas, podemos dizer que o nosso pessoal tem passado por...

- Desorientação resultante da atenção a indicações ou informações que afastam o pensamento do núcleo do problema
- Sensação de impotência ante a complexidade ou a dimensão do problema
- Restrição aos limites óbvios do problema



Bloqueios à Resolução do Problema

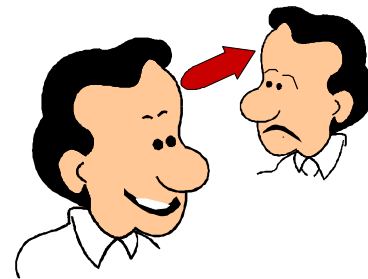
37

## Esforço Indisciplinado

©VSLins

A falta de disciplina tem levado nosso pessoal a...

- Auto-exaltação
- Superestimativa do talento, conhecimento e habilidades próprias.
- E como consequência...
  - ★ Desmotivação e Divagação
  - ★ Conseqüente passividade decorrente da não aceitação de desempenho abaixo das aspirações.



Bloqueios à Resolução do Problema

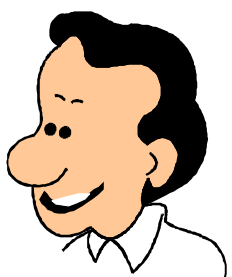
38

## Disciplinando o Esforço

©VSLins

Para conseguir disciplinar o esforço de nosso pessoal estamos desenvolvendo um plano para...

- Melhorar o senso de identidade pessoal
- Examinar periodicamente:
  - ★ valores pessoais,
  - ★ potencialidades,
  - ★ temperamentos,
  - ★ necessidades.
- Definir com clareza o que se é e o que se deseja.



Bloqueios à Resolução do Problema

39

## Apego ao estabelecido

©VSLins

Nosso pessoal tem uma tendência a se sentir seguro com métodos validados pelo tempo, procedimentos, diretrizes, regras e regulamentos padronizados. Isto porque...

- O que está definido com clareza e o que está estabelecido sem margem de dúvida, ou seja, as coisas que fazem o mundo parecer seguro e previsível, possuem uma grande capacidade de atração.
  - ★ Portanto as novas idéias, costumam assumir a aparência de uma ameaça frontal à idéia de segurança que se acalenta.
  - ★ Talvez você já tenha se surpreendido pensando: "Afinal, por que eu haveria de mexer com o que já existe e funciona tão bem?"

"O perigo inerente a essa cautela irrealista é a tendência do apego ao familiar e a interrupção do crescimento criativo da organização, a um ponto tal que ela se torna incapaz de enfrentar a concorrência."



Bloqueios Ambientais-Organizacionais

40

## Resistência às novas idéias

©VSLins

Não concordo quando alguém diz que...

"A imagem que a maioria de nós faz de si mesmo é a de uma pessoa aberta e sempre disposta a levar em consideração as novas idéias e pensamentos e, acima de tudo, propensa a incentivá-los e apoiá-los. Entretanto, a experiência nos ensina que isto raramente acontece na prática."



Bloqueios Ambientais-Organizacionais

41

## Resistência às novas idéias

©VSLins

Reconheço que...

- "Todos nos gostamos de fazer alarde da nossa disposição - e até ânsia - de levar em consideração idéias e pensamentos novos.
- Entretanto, na verdade as pessoas recorrem a artifícios dos mais engenhosos para deixar claro, através do tom de voz, de pequenos gestos não-verbais de desconsideração, da falta de atenção, das críticas paternalistas, das falsas dúvidas e da negatividade absoluta que além de estarem contra as idéias propostas, estão também contra quem as propôs.
- Nós seres humanos, tentamos sistematicamente nos proteger até mesmo das nossas próprias idéias novas".



Bloqueios Ambientais-Organizacionais

42

## Sensação de ambivalência

©VSLins

Reconhecemos que sem o respeito a uma rotina planejada e previsível, a organização se transformaria num caos. Sendo assim...

- Um certo grau de inflexibilidade é necessário para se atingir os objetivos da organização.
- As idéias criativas e a inovação, que perturbam a ordem e a rotina organizacionais, são por isso quase sempre consideradas atitudes inaceitáveis e ameaçadoras.
- Contudo, sem a criatividade e a inovação as organizações não teriam condições de se manter viáveis e prósperas durante muito tempo.
- É por esse motivo que as novas idéias são inevitavelmente uma fonte de ambivalências.

"A Sociedade nunca esteve preparada para receber as invenções.

Tudo o que é novo enfrenta resistência, e o inventor precisa de anos de espera para que as pessoas o ouçam e ele possa ser apresentado à sociedade".



Bloqueios Ambientais-Organizacionais

43

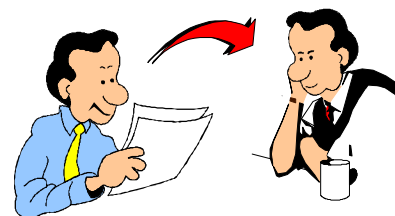
## Presunção

©VSLins

A crença na posse de informações e conhecimentos relevantes tem levado nosso pessoal a...

Incapacidade de discernimento e avaliação

Assertiva com pseudo conclusões erradas.



Bloqueios Ambientais-Organizacionais

44

## Prevenindo a Presunção

©VSLins

Planejamos prevenir a presunção do nosso pessoal levando-os a refletir...

- A presunção é uma doença e prejudica sobretudo a capacidade de discernimento e de avaliação, pois impele o indivíduo à conclusões negativas com base na crença onisciente de que ele é o único a possuir informações e conhecimentos relevantes.
- "Hoje em dia o mundo está caminhando tão depressa que basta alguém levantar a voz para dizer que algo não pode ser feito, para ser interrompido por outro que já o está realizando". Elbert

Hubbard



45

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Ameaça a segurança e status

©VSLins

Sinto que algumas pessoas da nossa organização reagem negativamente a idéias novas apenas porque estas não foram propostas por elas mesmas.

- Muitos gerentes e supervisores minimizam o valor das sugestões criativas oferecidas por subordinados e até por colegas de mesmo nível, pois sentem seu poder e seu status ameaçados.
- Portanto, a resistência as novas idéias, seria apenas em função de sua origem.
- Uma pessoa que durante anos tenha se acostumado aos procedimentos tradicionais e os domine com habilidade e confiança, talvez descubra de um dia para o outro que voltou ao primário, iniciando uma nova trajetória lenta e penosa rumo ao aprendizado de uma nova habilidade.



46

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Transgressão de domínio

©VSLins

É uma pena que na nossa organização...

Algumas pessoas sentem que as novas idéias, principalmente quando surgidas em outro departamento da empresa, infringem seus direitos adquiridos de território.

Quando alguém propõe uma idéia que traz implicações para outros setores, a reação mais comum é a de defesa e/ou hostilidade, pois a pessoa tende a acreditar que ninguém tem o direito de invadir a sua área de especialização.



47

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Sentimento de dependência

©VSLins

Algumas pessoas estão reprimindo suas individualidades criativas para manter alinhamento com os princípios de trabalho em equipe e reforçados ainda mais pelo medo do fracasso.

- O grau de responsabilidade individual pelos fracassos é sensivelmente reduzido quando uma idéia e a sua subsequente implementação são aprovadas e decididas por uma comissão, e quando o indivíduo pode alegar em sua defesa que não agiu sozinho. Se consumado o fracasso, a tentação de aliviar o peso do ego, dizendo "a idéia foi dele".
- Pelo mesmo motivo, muitas vezes aceitamos e utilizamos idéias que sabemos serem inferiores as nossas, para preservarmos a oportunidade de "dividir a culpa" se as coisas não derem certo.

"Com a complexidade crescente da sociedade moderna, a rede de nossas dependências mútuas tem se ampliado.

Entretanto, essas dependências costumam ser inimigas ferrenhas da criatividade".



48

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Competição X cooperação

©VSLins

Reconhecemos que a competição e a colaboração, normalmente consideradas como sendo polos opostos, podem inibir a criatividade.

- A ênfase exagerada atribuída à cooperação pode compelir o indivíduo a restringir ou a cortar sua iniciativa, seus recursos pessoais e suas idéias criativas para se adaptar, o que se traduz, às vezes, na pura e simples manutenção do emprego.
- A ênfase exagerada dada à competição geralmente cria uma dinâmica de ganhador-perdedor. O indivíduo sente que está trabalhando contra alguém e que só um terá sucesso.
- ★ Com esta atitude, a qualidade das soluções oferecidas e a excelência dos produtos que serão criados passam para um plano secundário.

"A nossa sociedade está tão imbuída do espírito de competição e tão convencida de seus méritos, que a eliminação do princípio de ganhar-custe-o-que-custar do repertório de valores das pessoas não é coisa fácil. A idéia de que a competição é intrinsecamente boa está tão generalizada que se postula a competitividade como uma das características inatas do homem."



49

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Falta de interesse

©VSLins

Reconhecemos que...

- A maioria dos que trabalham em ambientes organizacionais ou corporativos passa quase todo o tempo trabalhando sobre problemas ditados pelas necessidades e exigências da organização.
- Isto significa que, quase sempre as pessoas são convocadas a enfrentar problemas que não lhes interessam em nada - o que reduz a qualidade do desempenho criativo.
- "Um dos bloqueios mais sérios é o que se manifesta quando somos forçados a resolver um problema que não nos interessa. Quando nos sentimos fascinados, parece que o problema nos puxa..."



50

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Desprezo pela fantasia

©VSLins

Reconhecemos que a nossa cultura condena o sonhar acordado.

- A especulação, o jogo de idéias e o sonho acordado foram sempre os precursores das obras criativas.
- Durante muito tempo, a maior parte dos produtos criativos eram decorrentes apenas dos devaneios e fantasias de uma mente capaz de chegar aos extremos da imaginação, receptiva e capaz de longos voos.
- Ele passou a ser considerado não só perda de tempo, mas também sinal de imaturidade, quando não de problemas psicopatológicos graves.
- Por outro lado, o funcionário que fica sentado em sua mesa pensando e vez por outra tem o olhar perdido no espaço, é considerado suspeito ou preguiçoso.

"Face a insistência institucional de que todos pareçam ocupados o tempo inteiro, a pessoa que tenta raciocinar criativamente se sente constrangida e "culpada", principalmente quando o chefe surge em sua sala de repente."



51

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Pressão do urgente

©VSLins

Reconhecemos que...

- A maioria das pessoas é constantemente interrompida por telefonemas, memorandos urgentes, visitas de colegas, bate-papos, reuniões não programadas, cartas a escrever e toda uma gama de vulgaridades administrativas que deixam pouco tempo para a prática da capacidade criativa.
- possuímos muito mais liberdade do que imaginamos para escolher nossas respostas e reações a expectativas e exigências externas.
- Além disso, técnicas de organização do tempo permitem a reserva de períodos corridos sem interrupção para o raciocínio criativo.



52

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Ocupação Eficiente

©VSLins

Reconhecemos que a maioria de nós parece relacionar tempo ocupado com eficiência; sentimo-nos constrangidos quando não conseguimos ficar em atividade constante.

- Mesmo no caso de "hobbies", brincadeiras e diversões, a busca séria e conscienciosa de um objetivo específico ou a realização prática, quase sempre destroem o prazer que deveria resultar do que, essencialmente, deveria ser puro prazer para a recarga das baterias criativas.
- A hiperatividade é, de fato, uma ilusão, e tem contribuído para a agitação geral e para a nossa incapacidade de concentração numa mesma atividade durante algum tempo.



53

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Isolamento

©VSLins

Reconhecemos que...

- "...a criatividade se alimenta da troca de estímulos e da fertilização cruzada de idéias que um grupo compatível de pessoas com estruturas mentais semelhantes é capaz de propiciar."
- Infelizmente, em muitas organizações estes canais para manifestação de experiências estimulantes da criatividade não existem.
- ★ Este fato foi expresso, com lucidez e objetividade por um criativo especialista em organizações de médio porte:
- ★ "O que é criativo para mim não é considerado criativo por mais ninguém, porque ninguém tem formação que permita entender o que tive de fazer para chegar a conclusão que cheguei; os outros não conseguem encontrar nada de novo no que apresenta."



54

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Medo que roubem idéias

©VSLins

Reconhecemos que

- Ha pessoas que só se julgam capazes de produzir poucas idéias criativas e por isso sentem necessidade de guardá-las com ciúme, por medo de que sejam roubadas.
- Embora por vezes o receio possa ser realista e justificado, ele pode ser evitado de diversas maneiras.
- Em geral basta apor a assinatura às idéias escritas e depois circulá-las à vontade para que a sua propriedade fique protegida.
- Mas as pessoas criativas agem de modo diferente. Elas consideram sua produção de idéias interminável, e isto costuma ser verdade.



55

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Canais organizacionais

©VSLins

Reconhecemos que...

- Antes da seqüência do desenvolvimento de uma idéia ser aprovada, ela costuma ser obrigada a atravessar uma longa série de níveis de supervisão e decisão. Várias pessoas criativas já apontaram o risco que isto representa para a idéia.
- Uma dessas pessoas se expressou assim: "Primeiro falo com o chefe do meu grupo. Suponhamos que nosso relacionamento seja bom. Ele leva a idéia ao chefe da seção."
- ★ Poderiam acontecer tantas alterações que... "Minha idéia poderia ficar destorcida e irreconhecível, perdida, já que não estaria ainda elaborada em todas as suas ramificações e implicações e portanto se sujeitaria a ataques, tornando-se um bode expiatório para praticamente tudo e todos".



56

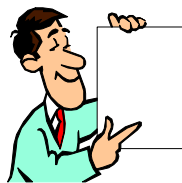
Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Adesões complicadas

©VSLins

Reconhecemos que é comum acontecer de termos resolvido um problema difícil ou produzido uma boa idéia e ninguém se interessar. ...

- Por vezes isto se deve à falta de confiança nos méritos da idéia, porém em geral a indiferença está relacionada a nossa própria incapacidade de conseguir a adesão dos outros.
- A implementação de idéias exige um esforço mútuo e cooperativo. Uma infinidade de idéias permanece sem desenvolvimento porque seus criadores se mostram egocêntricos, possessivos ou agressivamente resistentes a qualquer sugestão de modificação ou aperfeiçoamento.
- Assim eles não conseguem contar com a participação e a colaboração dos colegas nos estágios de desenvolvimento das idéias.



57

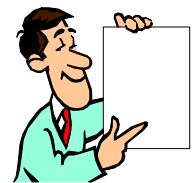
Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Adesões complicadas

©VSLins

Reconhecemos que uma infinidade de idéias permanece sem desenvolvimento porque seus criadores se mostram egocêntricos, possessivos ou agressivamente resistentes a qualquer sugestão de modificação ou aperfeiçoamento.

- Algumas pessoas ficam tão envolvidas com suas idéias que resistem ao extremo, a quaisquer sugestões de aperfeiçoamento ou modificação como se estas fossem tentativas de destruir a sua obra-prima.
- Na realidade, deveria-se receber as sugestões de aperfeiçoamento de braços abertos.
- Quando outros se interessam por nossas idéias a ponto de oferecer sugestões, eles se envolvem pessoalmente nela e a adotam também. Seja generoso na hora de dividir o crédito com os outros; todos sairão lucrando e você será lembrado como a pessoa que teve a idéia original.



58

Bloqueios Ambientais-Organizacionais

## Bloqueios gerais

©VSLins

Por falta de um programa de incentivo à criatividade sinto que o nosso pessoal não consegue evitar bloqueios do tipo:

- Interiorização de que o problema é difícil demais e está além da compreensão normal.
- Superficialidade - pouca profundidade, inadequação e pressa no raciocínio e na resolução do problema.
- Julgamentos rápidos demais.
- Incapacidade ou impossibilidade de obtenção das informações exigidas para a resolução do problema.
- Incapacidade de relacionar o problema com as circunstâncias que o cercam.
- Incapacidade de estudar o problema sob diversos ângulos.



Bloqueios Gerais

59

## Bloqueios gerais

©VSLins

Desenvolvemos um programa de incentivo à criatividade e sinto que o nosso pessoal já superou bloqueios do tipo:

- Aplicação inflexível das estratégias de resolução de problemas.
- Opinião de que o humor não tem lugar na resolução de problemas.
- Incapacidade de deixar de lado uma abordagem inviável.
- Domínio insuficiente do idioma, prejudicando ou impedindo o registro ou a transmissão de idéias.
- Incapacidade de separar causa e efeito.
- Fé cega na estatística.
- Dificuldade de perceber relacionamentos distantes.
- Incapacidade de emprego de todos os sentidos na observação.



Bloqueios Gerais

60

## Bloqueios gerais

©VSLins

Desenvolvemos um programa de incentivo à criatividade e sinto que o nosso pessoal já superou bloqueios do tipo:

- Opinião de que a dúvida e o questionamento não tem sentido.
- Impressão de que ser questionador é ser mal-educado.
- Imitação dos padrões de comportamento dos outros.
- Medo de fazer perguntas que possam revelar ignorância.
- Preocupação exagerada com a opinião dos outros.
- Comportamento rígido e imutável.
- Envolvimento excessivo com os outros e desatenção com as suas próprias necessidades.
- Medo de ser o pioneiro, o primeiro no seu campo de atividades.



61

Bloqueios Gerais

## Bloqueios gerais

©VSLins

Por falta de um programa de incentivo à criatividade sinto que o nosso pessoal não consegue evitar bloqueios do tipo:

- Desejo excessivo de segurança ou preocupação exagerada com ela.
- Medo de exploração do desconhecido.
- Dependência excessiva das autoridades.
- Sentimentos negativos com relação ao novo e ao inovador.
- A decisão de só "jogar na certa".
- Falta de iniciativa
- Medo de que as idéias sejam roubadas.
- Preconceitos, tendências e superstições insuperáveis.
- Preguiça e apatia - falta de motivação, incentivo e ambição.



62

Bloqueios Gerais

## Bloqueios gerais

©VSLins

Por falta de um programa de incentivo à criatividade sinto que o nosso pessoal não consegue evitar bloqueios do tipo:

- Falta de respeito pelo seu próprio "eu".
- Falta de espontaneidade - incapacidade de deixar que suas habilidades se manifestem livremente.
- Defesas, inibições e medos rígidos.
- Interesses estreitos e limitados.
- Saúde abalada - problemas fisiológicos e psicológicos - doença, tensão, dor e ansiedade.
- Incapacidade de relaxar.
- Tédio, passividade e fadiga crônica.
- Incapacidade de distinguir a realidade da fantasia.
- Não compreensão do valor da imaginação, da fantasia, do humor, e do sonho;
- Incapacidade de aceitar de coração aberto as mensagens "de dentro"



63

Bloqueios Gerais

## Principais Bloqueios e Barreiras

©VSLins

Como resultado de um excelente programa de desenvolvimento do espírito de inovação, estamos conseguindo reduzir em alto grau os efeitos nocivos dos bloqueios abaixo:

- Sucesso equivocado
- Presunção
- Esforço indisciplinado
- Obsessão pela solução
- Esforço incessante
- Motivação exagerada
- Excesso de racionalidade
- Abordagem comum
- Enfoque inadequado
- Avaliações prematuras
- Tiro rápido
- Poucas alternativas
- Torpor emocional
- Conformismo
- Autoconfiança deficiente
- Intolerância a complexidade
- Sentimento de dependência
- Medo da solidão
- Excesso de críticas
- Ameaça a segurança e status
- Tendência a comparação
- Vínculos com o passado
- Transgressão de domínio
- Resistência às novas idéias
- Apego ao estabelecido



64

Princípios Básicos



## Enfoque inadequado

©VSLins

Como resultado de um excelente programa de desenvolvimento do espírito de inovação, estamos conseguindo reduzir em alto grau os efeitos nocivos dos bloqueios abaixo:

- Definição ou enunciado incorreto do problema
- Dificuldade de isolamento do problema real
- Percepção de um aspecto estreito do problema, com exclusão de todos os outros.
- Desorientação resultante da atenção a indicações ou informações que afastam o pensamento do núcleo do problema
- Sensação de impotência ante a complexidade ou a dimensão do problema
- Restrição aos limites óbvios do problema
- Definição ou enunciado incorreto do problema
- Dificuldade de isolamento do problema real
- Percepção de um aspecto estreito do problema, com exclusão de todos os outros.
- Esforço Indisciplinado
- Auto-exaltação
- Superestimativa do talento, conhecimento e habilidades próprias.



65

Bloqueios à Resolução do Problema