

Análise dos fatores de  
bloqueio à criatividade  
no Projeto de Extensão  
Universitária Chiquitos

*Analysis of factors of creativity block in the  
Project Chiquitos*

## Resumo

Este trabalho apresenta uma pesquisa de campo realizada com integrantes do Projeto Chiquitos, o qual resulta da parceria entre a Universidad Técnica Particular de Loja (Equador) e a Universidad Católica Boliviana San Pablo — Chiquitos (Bolívia), com foco na criatividade e no conhecimento. Utilizando como instrumento de pesquisa um questionário, buscou-se detectar se entre o grupo de pesquisadores houve algum tipo predominante de bloqueio à criatividade. A pesquisa foi censitária e os resultados apontaram a não existência de um tipo predominante de bloqueio à criatividade no grupo.

**Palavras-chave:** Criatividade. Bloqueios. Conhecimento.

## Abstract

This paper presents a field research project involving members of the Chiquitos Project, which results from the partnership between the Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador) and the Universidad Católica Boliviana San Pablo — Chiquitos (Bolivia), focusing the areas of creativity and knowledge. A questionnaire was used for detecting whether there was a predominant type of creativity block in the researched group. It was a survey research and its results showed that there is no predominant type of creativity block in that group.

**Keywords:** Creativity. Blocks. Knowledge.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: anasantos944@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: fgoldacker@yahoo.com.br.

<sup>3</sup> Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: silviaprojetos@hotmail.com.

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: ulbricht@floripa.com.br.

Alcançar altos níveis de produtividade tem sido cada vez mais importante para as organizações corporativas, pois a competitividade a qual estão submetidas adquiriu um caráter irreversivelmente global na atualidade. No caso das empresas, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam o potencial da criatividade e do conhecimento como fonte de vantagem competitiva; porém, não apenas no mundo corporativo, esses elementos estão na base de uma organização que funciona, embora nem sempre evidentes. Os autores reconhecem que toda organização acaba criando novo conhecimento e destacam o fato de que na maior parte das ocorrências esse processo acontece de modo “acidental, inesperado e, portanto, imprevisível” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 142).

Assim, características inerentes ao processo criativo se fazem necessárias à gestão de conhecimento, pois, embora nem toda ideia criativa conduza à inovação, é certo afirmar, como De Masi (2000), que a inovação requer o novo, aplicabilidade e valor agregado. Por isso, o ato de mapear os elementos inibidores da criatividade torna-se um importante exercício para o desenvolvimento de vantagens competitivas às organizações como um todo, e, em particular, aos projetos ou demais iniciativas, individuais ou coletivas. À medida que tais bloqueadores são identificados, torna-se possível eliminá-los para a possibilidade de inovar-se. Extirpar fatores bloqueadores da criatividade permite desencadear melhorias com a finalidade de atuar sobre os pontos fracos e ameaças relacionadas à determinada ideia ou projeto.

Este artigo busca respostas para a verificação de eventuais fatores de bloqueio à criatividade, observados no Projeto Chiquitos, que acontece por meio de parceria entre a Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), do Equador; e a Universidad Católica Boliviana San Pablo — Chiquitos (UCBCh), Bolívia. Implantado em 2001, o projeto beneficia a comunidade de San Ignacio de Velasco, na Bolívia, por meio de pesquisas aplicadas às necessidades locais, como melhoria das técnicas de processos agroindustriais, criação do banco de conservação de sementes, implantação de sistemas agrários pastoris, entre outras medidas.

## 1 A Criatividade e a Gestão do Conhecimento

Na sequência, são apresentados alguns aspectos que compõem a base teórica desta pesquisa.

### 1.1 O Conhecimento

O conhecimento é fonte de vantagem competitiva para qualquer organização, mas para que seja efetivamente uma vantagem, torna-se estratégico desenvolver meios, a fim de que o conhecimento seja criado, incorporado e utilizado.

Demo (2002, p. 30-31) estabelece uma estreita ligação desse termo com a criatividade e inovação, uma vez que “conhecimento só ‘conhece’ se for questionador e inovador.”

Boisot (1995, apud CHOO, 2003) buscou construir uma tipologia, classificando ‘conhecimento’ em quatro grupos distintos:

- a) Público: é codificado e divulgável. Pode ser encontrado estruturado e registrado em livros, boletins de pesquisa e outras fontes formais e informais. No entanto, o conhecimento público, lentamente, entrelaça-se num denso tecido de fatos, tornando-se difícil de modificar algum contexto. Ou seja, adquire inércia.
- b) De senso comum: também é disseminado, mas muito menos codificado. É o conhecimento adquirido ao longo da vida, por meio de experiências pessoais, e tidas como comprováveis. Kerlinger (1980) classifica esse tipo de conhecimento como algo guiado pela experiência prática e observação.
- c) Pessoal: nasce da experiência própria, não acessível aos outros, tornando-o mais difícil de articular. Sua disseminação requer que experiências concretas sejam partilhadas entre os indivíduos.

O que distingue o conhecimento de outros ativos é que ele pode ser compartilhado e, ao mesmo tempo, retido pelos indivíduos.

- d) Privado: é o conhecimento desenvolvido e codificado por conta própria dos indivíduos, a fim de dar sentido a determinadas situações. Embora seja divulgável e codificado, pode não fazer sentido a algumas pessoas, porque a sua importância está limitada às necessidades de quem o criou.

A partir de tal reflexão, é possível vislumbrar que o conhecimento adquire validade à medida que estiver próximo da ação, ou seja, a partir do momento em que passe a viabilizar ações à inovação e à geração de ativos que agreguem valor. O que distingue o conhecimento de outros ativos é que ele pode ser compartilhado e, ao mesmo tempo, retido pelos indivíduos.

Santana (2005, p. 385) destaca que “para ser considerado, o conhecimento individual deve ser pertinente para a realização das atividades a que a organização se dedica e ser percebido como tal por cada objetivo que atinge”. Outra maneira de utilizar o conhecimento como fonte de valor é a sua capacidade de fazer frente às incertezas, especialmente tratando-se de sistemas mais fragilizados.

Nonaka (2008, p. 39) observa, por exemplo, que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Sua dinamicidade, pois ele não é estático, pode torná-lo complexo. A esse respeito Leite, Bornia e Coelho (2004, p. 28) explicam que uma organização convive com uma “permanente busca de flexibilidade, o que lhe confere um aumento da complexidade,

caracterizada, por sua vez, pelo aspecto da incerteza, da imprevisibilidade e da variabilidade”.

### 1.1.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: o conhecimento explícito e o tácito. Segundo esses autores, “o conhecimento não é explícito ou tácito; é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta serem dois opostos.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 20), uma vez que está baseado no conhecimento pessoal e formal.

Uma definição desses dois tipos de conceito foi feita por Choo (2003, p. 189):

- a) Conhecimento tácito: é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar o seu trabalho. É o conhecimento pessoal, não codificado e difícil de divulgar. É difícil de verbalizar por ser expresso por habilidades baseadas na ação, não podendo ser reduzido a regras e receitas. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa. É vital para uma organização, que só aprende e inova se estimular, de algum modo, o conhecimento tácito de seus membros;
- b) Conhecimento explícito: pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente comunicado ou difundido (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Embora todas as organizações trabalhem com procedimentos-padrão, cada organização deve desenvolver seu próprio repertório de rotinas, baseado em sua experiência (CHOO, 2003).

Um dos grandes desafios para as organizações criadoras de conhecimento é a transformação do conhecimento tácito em explícito, uma vez que o primeiro é de difícil expressão. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) atribuem essa dificuldade ao fato de considerarem que o conhecimento tácito “está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.”

Dessa forma, quando o conhecimento tácito existe de modo abundante, mas não está codificado, é provável que as pessoas e as organizações tenham dificuldades em se comunicar com clareza no intuito de gerar conhecimento. Além disso, Takeuchi e Nonaka (2008) sustentam que a ênfase isolada no conhecimento tácito pode ser perigosa, pois se abre à possibilidade de adaptação excessiva aos sucessos ou modelos passados, constituindo-se em uma ameaça à inovação. Polanyi (1983) lembra que o conhecimento tácito é composto pela percepção do indivíduo. O alto grau de subjetividade e intangibilidade desse tipo de conhecimento dificulta sua transformação de tácito em explícito.

Segundo Stacey (2001), o conhecimento dos indivíduos, que surge de maneira principalmente tácita, traz consigo alguns problemas:

- a) pessoas que detêm o conhecimento podem deixar a organização ou grupo levando-o consigo. É interessante que o conhecimento tácito seja transformado em explícito;
- b) pessoas relutam em compartilhar o conhecimento que possuem.

Como a base de todo o conhecimento é o tácito, é importante que se encontrem maneiras de codificá-lo, a fim de permitir que esse tipo de conhecimento torne-se explícito, ou seja, que possa ser transmitido às pessoas de forma sistemática. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 117) estabelecem uma ligação entre o conhecimento tácito e a questão tecnológica, uma vez que “quanto mais tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas compartilhar aquele conhecimento diretamente”.

Um dos grandes desafios para as organizações criadoras de conhecimento é a transformação do conhecimento tácito em explícito, uma vez que o primeiro é de difícil expressão.

## 1.2 Criatividade

A criatividade passou a ser foco recente de pesquisas acadêmicas com objetivo de explicar e até sistematizar o pensamento criativo. Vanzin e Ulbricht (2010, p. 29) afirmam que a criatividade “tem sido estudada intensamente segundo diferentes óticas, especialmente dentro da interdisciplinaridade, em função da importância que o mercado tem atribuído à inovação tecnológica.”

Uma consideração importante sobre o surgimento das ideias que lideram o processo criativo é o fato de elas aparecerem livre e espontaneamente (TEIXEIRA, 1998). Para Teixeira (1998, p. 61), “a ideia criativa surge quando deixamos que outro eu processe livremente todas as informações que arquivamos em nosso cérebro.” Com essa liberdade, as informações colhidas do ambiente, misturadas às ideias surgidas de forma espontânea, passam a gerar uma condição altamente propícia à criatividade.

Barreto (1998) concorda que a criatividade seja oriunda de pressupostos ambientais, mas avalia que aspectos psicológicos internos e externos ao indivíduo são fatores não menos importantes para a gestão da criatividade. Segundo o autor, a criatividade está antes ligada a um pensamento mais primário, infantil e rudimentar do que um pensamento teórico, ou seja, a criatividade consiste em um dado psicobiológico da personalidade que

não depende de inteligência. “A verdadeira escola para o inventor é sua cabeça, aliada a sua vontade”, acrescenta Martins (1997, p. 63).

Barreto (1998) agrupa o que chama de ingredientes da criatividade em uma sigla: BIP, que significa ‘bom-humor’, ‘irreverência’ e ‘pressão’. Ou seja, conforme o autor, somente é capaz de ter ideias quem está ‘de bem consigo mesmo’; quem tem ‘jogo de cintura’ e, ao mesmo tempo, conserva um ceticismo, sendo um pouco mais passivo e, por fim, quem suporta bem a pressão exercida por uma liderança, ou sabe liderar uma busca pela valorização e motivação de pessoas.

Porém, embora a criatividade seja um exercício ao alcance de todos, alguns fatores podem bloquear o processo criativo. Ramos e Ramos (2010, p. 240) citam a padronização e a burocratização excessivas como fatores inibidores da criatividade, pois “sempre existiram pressões sociais para que as pessoas atuem de forma padronizada”.

## 1.2.1 Bloqueios à criatividade

As pessoas nascem com muitas habilidades criativas, mas, para Ayan (2001), a maioria dessas pessoas começa a limitar suas capacidades de busca por criatividade a partir dos primeiros anos de vida, quando começam a surgir os bloqueios à criatividade. Da mesma forma, é comum que no nosso dia a dia se tenha contato com diversas ideias que surgem por meio das interações feitas com o ambiente, tais como a leitura, as viagens, a conversa com outras pessoas. Contudo, Martins (1997, p. 72) sustenta que “nem sempre aproveitamos essas situações, e assim, aos poucos, abafamos o espírito criador que nos dá aquele impulso e faz as ideias aflorarem em nossa consciência”.

De acordo com a designação de Siqueira (2011), os bloqueios à criatividade são classificados em cinco grupos principais, relacionados a seguir:

- a) Culturais: os bloqueios ao pensamento e ao comportamento criativo advêm, em primeiro lugar, da própria sociedade.

Segundo Weschler (1998, p. 121), “a sociedade pune ou exclui o indivíduo que é diferente. [...] O indivíduo que diverge das normas da sociedade incomoda, quebra as estruturas”.

- b) Ambientais ou organizacionais: para Silva e Rodrigues (2007, apud RAMOS; RAMOS, 2010), podem ser relacionados alguns fatores organizacionais que servem como bloqueio à criatividade, tais como a estrutura organizacional, as características da chefia, as relações interpessoais, a cultura organizacional, a falta de recursos tecnológicos ou materiais, as características das tarefas, as influências político-administrativas, volume de serviço, falta de treinamento, salários e benefícios.
- c) Intelectuais e de comunicação: para falar com alguém, precisa-se conhecer um pouco a forma dessa pessoa de perceber o mundo e cativá-la baseado em seus próprios conceitos de vida. (TEIXEIRA, 1998, p. 29).
- d) Emocionais: são barreiras que se transformam em um grande impedimento à criatividade. Jones (1993 apud WESCHLER, 1998) relaciona alguns bloqueios emocionais, como medo do

A ideia criativa surge quando deixamos que outro eu processe livremente todas as informações que arquivamos em nosso cérebro

fracasso, de brincar, de perder o controle, de exercer influência, medo do desconhecido, miopia de recursos, receio da frustração, imaginação empobrecida.

- e) De percepção: a falta de percepção está diretamente ligada “à incapacidade de resolver problemas criativamente”, como observa Wechsler (1998, p. 123).

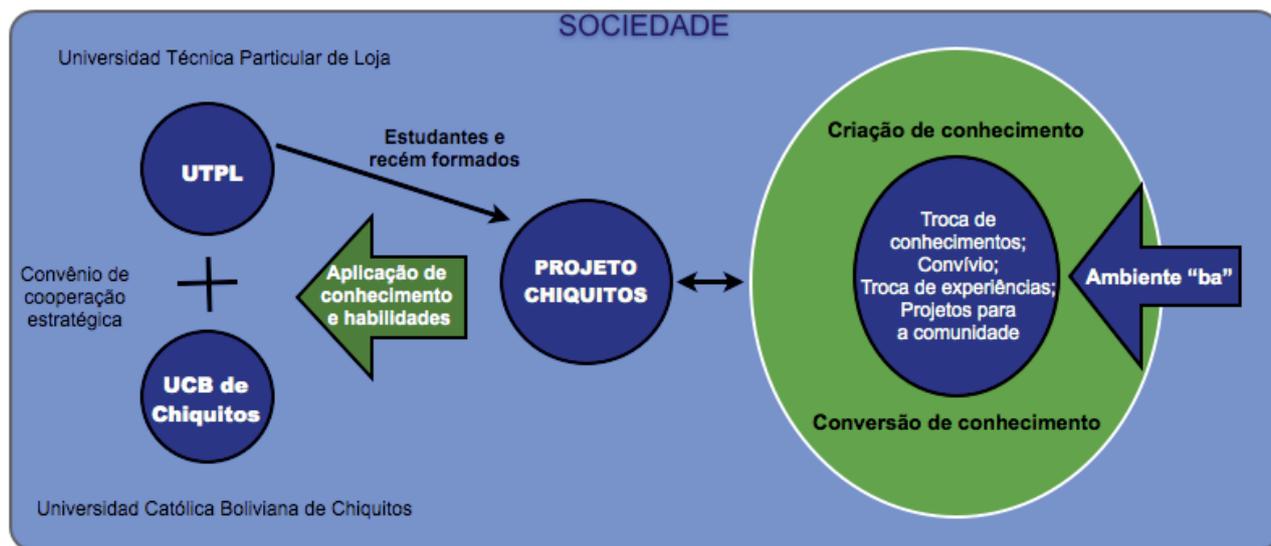
## 2 Projeto de Extensão Universitária Chiquitos

O Projeto Chiquitos é financiado pela colaboração entre duas universidades: a Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), responsável pela locomoção dos pesquisadores, e a Universidad Católica Boliviana San Pablo — Chiquitos (UCBCh),

responsável pela hospedagem, alimentação e imprevistos dos participantes do projeto. Lançado em 2001, até junho de 2010 o projeto já havia consolidado a participação de 58 estudantes universitários e jovens recém-formados.

O projeto beneficia a comunidade de San Ignacio de Velasco — Santa Cruz —, Bolívia, por meio de pesquisas aplicadas para necessidades locais. São desenvolvidas atividades, como instalação de internet, criação de modalidade de estudo a distância, planta de elaboração e processamento de produtos lácteos e de carne, melhora das técnicas de processos agroindustriais, criação do banco de conservação de sementes, implementação de sistemas agrários pastoris, entre outras. Ao retornar ao Equador, os participantes levam novos conhecimentos explícitos e tácitos adquiridos na prática das atividades do projeto. O processo é esquematizado na FIG. 1.

FIGURA 1 — Processos do Projeto Chiquitos



FONTE: Os autores

Os participantes do projeto, na maioria, profissionais recém-formados no Equador, são enviados pela UTPL e mantidos pela UCB na localidade de Chiquitos pelo período de um ano. Ali, desenvolvem atividades e pesquisas voltadas aos problemas da região. Assim, o projeto está integrado à sociedade, buscando atender às necessidades práticas. Entre os participantes há criação de conhecimento.

Ao retornarem ao Equador, os integrantes do projeto deixam conhecimentos práticos para a região de Chiquitos e levam novos conhecimentos, com a finalidade de aplicá-los em sua realidade de vida e trabalho. Esse processo depende de um ambiente próprio que incentive a colaboração, o compartilhamento e criação de conhecimento, visto que os participantes são voluntários.

### 3 Método de Pesquisa

Este trabalho parte das conclusões obtidas por Santos, Galdo e Machado (2010), a partir da pesquisa realizada no Projeto Chiquitos, na qual foi evidenciado que há a conversão de conhecimento tácito em explícito e criação de conhecimento. Nota-se que há um ambiente propício à criação do conhecimento. Na percepção dos participantes, houve um ambiente de interação e valores compartilhados, conversão de conhecimentos explícitos e tácitos e criação de conhecimento, evidenciando a

importância do ambiente para o compartilhamento e criação do conhecimento.

Tendo por base essa mesma pesquisa, sentiu-se a necessidade de se identificar a existência ou não de bloqueios à criatividade, buscando relacioná-los aos grupos explicados no item 2.2.1. Dessa maneira, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados (questionário) que buscou fazer uma relação direta entre as perguntas com os tipos de bloqueio à criatividade. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido dessa forma para que se torne possível identificar qual o tipo predominante de bloqueio à criatividade no Projeto Chiquitos. O QUADRO 1 resume as questões aplicadas e a sua relação com os tipos de bloqueio à criatividade.

QUADRO 1 – Tipos de bloqueio à criatividade x perguntas do questionário

| Tipos de bloqueio à criatividade | Perguntas   |
|----------------------------------|---|
| Culturais                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nesse projeto de extensão universitária são incorporadas novas ideias para resolver problemas?</li> <li>b) As pessoas desse projeto estão abertas às mudanças de regras ou normas de funcionamento tanto em nível laboral como de convivência?</li> <li>c) Você é flexível para a mudança de atividade durante o trabalho nesse projeto?</li> </ul>   |
| Ambientais ou organizacionais    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) O lugar onde trabalha lhe garante a segurança que necessita?</li> <li>b) O ambiente de trabalho é agradável?</li> <li>c) O líder ou responsável pelo projeto apoia e incorpora as suas ideias?</li> <li>d) O grupo resolve os problemas em conjunto?</li> <li>e) Você pede ajuda aos seus companheiros para resolver algum problema?</li> <li>f) No grupo há espaço para realizar outras atividades que não sejam laborais?</li> <li>g) Você recebe pressão por parte do líder pelos resultados do projeto?</li> <li>h) Seu chefe imediato valoriza sua experiência profissional?</li> </ul>  |
| Intelectuais ou de comunicação   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para iniciar um novo projeto ou atividade você tem fácil acesso à informação necessária?</li> <li>b) Você se sente seguro para iniciar um projeto novo?</li> <li>c) Quando você não sabe como iniciar um novo projeto ou atividade, busca apoio em especialistas, mesmo que o acesso a eles não seja fácil?</li> <li>d) Você acredita que os problemas na execução dos projetos têm mais de uma solução?</li> <li>e) Você busca soluções aos problemas em conjunto com seus companheiros de trabalho?</li> <li>f) Você pede sugestões ao líder do grupo para solucionar problemas?</li> <li>g) Você apresenta com clareza as ideias ou soluções de um determinado projeto ou atividade ao grupo?</li> </ul> |
| Emocionais                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Você gosta de pôr em prática novas ideias para melhorar os resultados do projeto?</li> <li>b) Você prefere não se manifestar por medo de fazer papel de ridículo?</li> <li>c) Se surge um problema no trabalho, você crê que é o único que pode solucioná-lo?</li> <li>d) Quando o resultado esperado não ocorre, você tenta novamente com a segurança de que na próxima vez o resultado será positivo?</li> <li>e) Ao iniciar uma tarefa, você é consciente de suas limitações pessoais e profissionais?</li> <li>f) Sabe diferenciar realidade e o que é fantasia?</li> </ul>   |
| De percepção                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) As soluções que você propõe estão dentro das possibilidades de realização no seu contexto?</li> <li>b) Você expressa suas ideias de forma clara e com palavras sinceras?</li> </ul>   |

FONTE: Os autores

Assim, esta pesquisa tem uma abordagem quantitativa, diante do tratamento estatístico dado às respostas do questionário. Quanto à pesquisa quantitativa, Lima (2004, p. 26) lembra que ela “corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio de aplicação de questionário e/ou formulário junto à população alvo da pesquisa”.

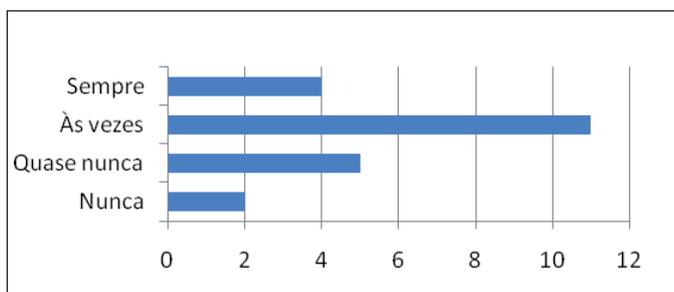
## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foi utilizado um instrumento de coleta de dados na forma de questionário aplicado por censo. Cooper e Schindler (2003) consideram que o censo é adequado quando o universo é pequeno. O universo total é de 30 participantes e o questionário foi respondido por 22 pessoas.

As questões presentes no questionário foram agrupadas em torno dos cinco tipos de bloqueio à criatividade, conforme exposto no QUADRO 1. Assim, no que diz respeito às perguntas relacionadas aos bloqueios culturais, a pesquisa apresentou os seguintes dados:

TABELA 1 e GRÁFICO 1 – Pergunta 1: Neste projeto de extensão universitária são incorporadas novas ideias para resolver problemas?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 2          | 9%         |
| Quase nunca  | 5          | 23%        |
| Às vezes     | 11         | 50%        |
| Sempre       | 4          | 18%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

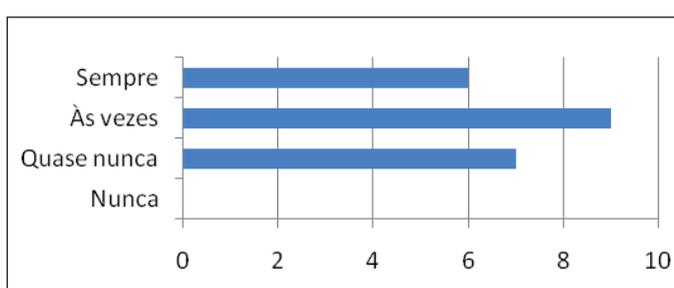


FONTE: Os autores

Observa-se que quase 70% dos pesquisados afirmam que as novas ideias sugeridas são frequentemente incorporadas como parte do conjunto de soluções para resolver problemas, muito embora uma parte considerável dos integrantes pesquisados afirme que essas novas ideias quase nunca são utilizadas.

TABELA 2 e GRÁFICO 2 – Pergunta 2: As pessoas deste projeto estão abertas às mudanças de regras ou normas de funcionamento tanto em nível laboral como de convivência?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 5          |
| Quase nunca  | 7          | 32%        |
| Às vezes     | 9          | 41%        |
| Sempre       | 6          | 27%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |



FONTE: Os autores

Com relação à pergunta 2, apesar de as respostas demonstrarem que um terço dos pesquisados afirmam 'quase nunca' há abertura para as mudanças das normas e regras, a maior parte afirma estar aberta, eventualmente, às mudanças nas regras ou normas de funcionamento.

TABELA 3 – Pergunta 3: Você é flexível para a mudança de atividade durante o trabalho neste projeto?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Quase nunca  | 0          | 0          |
| Às vezes     | 0          | 0          |
| Sempre       | 22         | 100%       |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

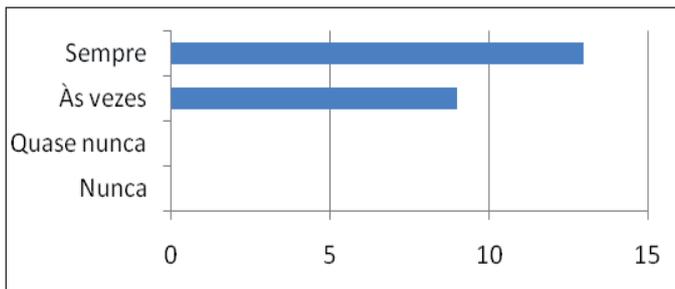
FONTE: Os autores

A pergunta 3 mostra que todos os entrevistados afirmaram ser flexíveis à mudança de atividades durante a execução do projeto.

No que diz respeito às perguntas relacionadas aos bloqueios ambientais ou organizacionais, a pesquisa apresentou os seguintes dados:

TABELA 4 e GRÁFICO 3 – Pergunta 4: O lugar onde trabalha lhe garante a segurança que necessita?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Quase nunca  | 0          | 0          |
| Às vezes     | 0          | 41%        |
| Sempre       | 13         | 59%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

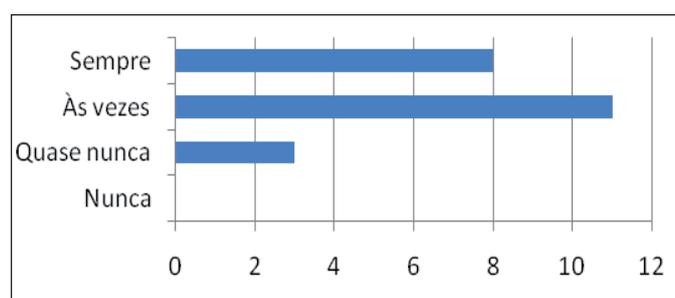


FONTE: Os autores

Nota-se que os entrevistados afirmam haver segurança para a realização dos trabalhos necessários, o que permite que os pesquisados conduzam suas pesquisas com plenas condições de concentração exclusiva nos seus objetivos.

TABELA 5 e GRÁFICO 4 – Pergunta 5: O ambiente de trabalho é agradável?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Quase nunca  | 3          | 14%        |
| Às vezes     | 11         | 50%        |
| Sempre       | 8          | 36%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

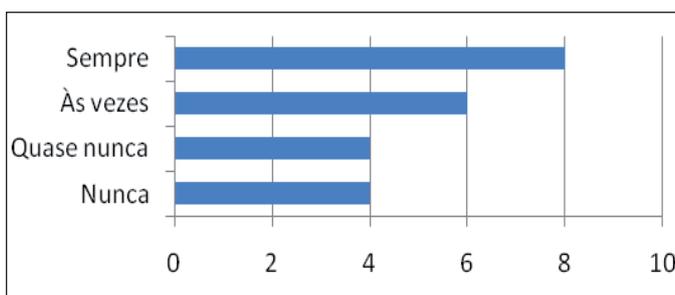


FONTE: Os autores

Os resultados da pergunta 5 demonstram que grande parte dos entrevistados asseguram que o ambiente de trabalho é agradável à realização dos trabalhos, sendo, também, um item favorável à atuação dos pesquisadores.

TABELA 6 e GRÁFICO 5 – Pergunta 6: O líder ou responsável pelo projeto apoia e incorpora as suas ideias?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 4          | 18%        |
| Quase nunca  | 4          | 18%        |
| Às vezes     | 6          | 27%        |
| Sempre       | 8          | 37%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

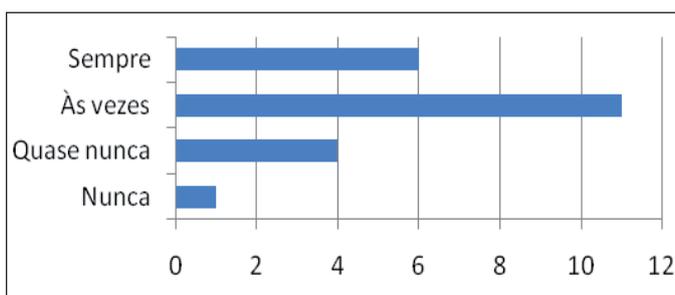


FONTE: Os autores

Apesar da maior parte dos entrevistados mostrarem que o líder do projeto apoia e incorpora as ideias sugeridas, pouco mais de um terço dos entrevistados afirma o contrário, o que pode acarretar numa desmotivação dos pesquisadores do Projeto Chiquitos em participar com sugestões ao projeto.

TABELA 7 e GRÁFICO 6 – Pergunta 7: O grupo resolve os problemas em conjunto?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 1          | 5%         |
| Quase nunca  | 4          | 18%        |
| Às vezes     | 11         | 50%        |
| Sempre       | 6          | 27%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

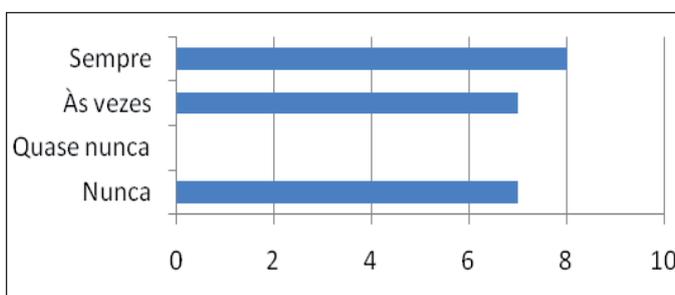


FONTE: Os autores

As respostas à pergunta 7 mostram que a maior parte dos entrevistados concorda que há um trabalho em conjunto para a resolução dos problemas, o que se configura em um aspecto positivo do trabalho, pelo fato de que a interação entre os participantes do Projeto Chiquitos pode resultar em melhores ideias e resoluções dos problemas ocorridos.

TABELA 8 e GRÁFICO 7 – Pergunta 8: Você pede ajuda aos seus companheiros para resolver algum problema?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 8          | 37%        |
| Sempre       | 14         | 63%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

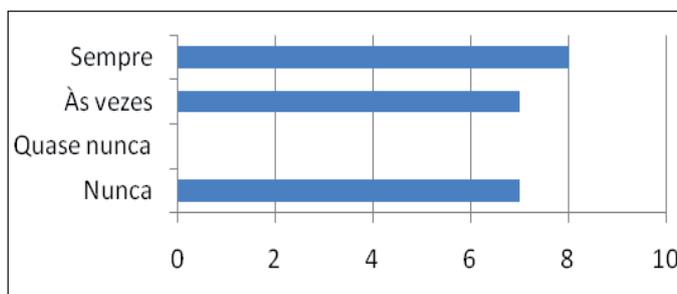


FONTE: Os autores

Observa-se que todos os pesquisados confirmam ser frequente o fato de pedir ajuda aos companheiros na resolução de problemas. Essa resposta vai ao encontro do que foi evidenciado na pergunta 7, em que a maior parte dos entrevistados afirma que os problemas são resolvidos em conjunto.

TABELA 9 e GRÁFICO 8 – Pergunta 9: No grupo há espaço para realizar outras atividades que não sejam laborais?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 7          | 32%        |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 7          | 32%        |
| Sempre       | 8          | 36%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

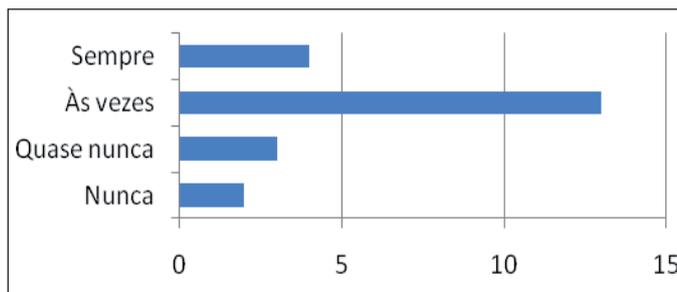


FONTE: Os autores

As respostas à pergunta 9 chamam atenção pelo fato de um terço dos pesquisados afirmar que não há espaço para a realização de outras atividades no Projeto Chiquitos, a não ser as laborais, ou seja, não há espaço para ideias que não estejam diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa.

TABELA 10 e GRÁFICO 9 – Pergunta 10: Você recebe pressão por parte do líder pelos resultados do projeto?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 2          | 9%         |
| Quase nunca  | 3          | 14%        |
| Às vezes     | 13         | 59%        |
| Sempre       | 4          | 18%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

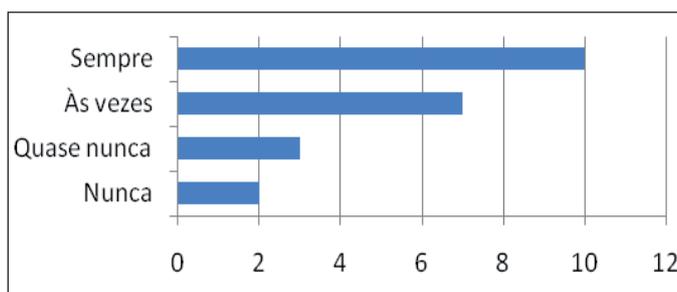


FONTE: Os autores

Essas respostas evidenciam que a maior parte dos entrevistados mostra que há pressão por parte dos líderes do Projeto Chiquitos para com os resultados da pesquisa. Se analisarmos essas respostas em conjunto com as respostas à pergunta 9, há indícios de um grande nível de cobrança sobre os pesquisadores do projeto.

TABELA 11 e GRÁFICO 10 – Pergunta 11: Seu chefe imediato valoriza a sua experiência profissional?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 2          | 9%         |
| Quase nunca  | 3          | 14%        |
| Às vezes     | 7          | 32%        |
| Sempre       | 10         | 45%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |



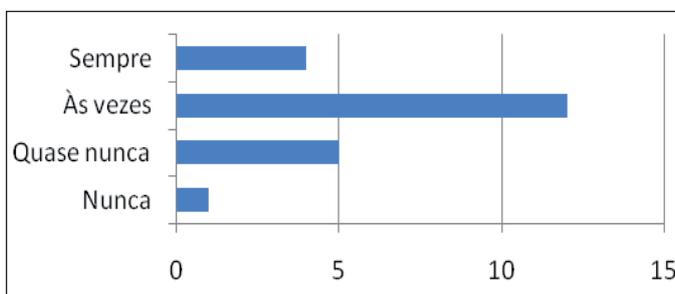
FONTE: Os autores

Nota-se que, embora exista uma pressão do líder para com os resultados do projeto, há também apoio às ideias e experiências dos participantes. Pelo fato do ambiente de trabalho ser agradável, há uma cooperação muito grande entre os integrantes do projeto, o que torna possível concluir que os fatores ambientais ou organizacionais exercem um bloqueio muito fraco à criatividade no Projeto Chiquitos.

No que diz respeito às perguntas relacionadas aos bloqueios intelectuais ou de comunicação, a pesquisa apresentou os seguintes dados:

TABELA 12 e GRÁFICO 11 — Pergunta 12: Para iniciar um novo projeto ou atividade você tem fácil acesso às informações necessárias?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 1          | 5%         |
| Quase nunca  | 5          | 23%        |
| Às vezes     | 12         | 54%        |
| Sempre       | 4          | 18%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

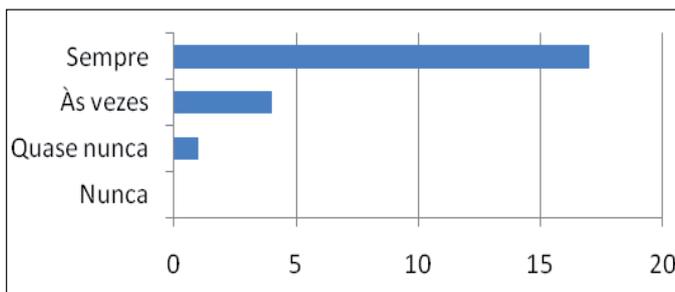


FONTE: Os autores

As respostas à pergunta 12 mostram que a maior parte dos entrevistados consegue fácil acesso às informações necessárias ao início de uma nova atividade, o que se configura em um importante aspecto para toda e qualquer pesquisa, pois quanto mais facilitado o início de novas atividades, melhores poderão ser os resultados da pesquisa.

TABELA 13 e GRÁFICO 12 — Pergunta 13: Você se sente seguro para iniciar um projeto novo?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 1          | 5%         |
| Às vezes     | 4          | 18%        |
| Sempre       | 17         | 77%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

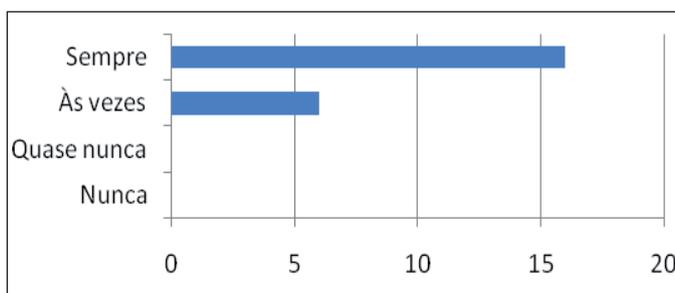


FONTE: Os autores

Essas respostas evidenciam que a quase totalidade dos entrevistados demonstra segurança para iniciar novos projetos, o que vai ao encontro das respostas relativas à pergunta anterior. Isso permite concluir que a facilidade de acesso às informações necessárias à execução de novos projetos dá mais segurança aos pesquisadores do Projeto Chiquitos para iniciarem um novo projeto.

TABELA 14 e GRÁFICO 13 — Pergunta 14: Quando você não sabe como iniciar um novo projeto ou atividade, busca apoio em especialistas, mesmo que o acesso a eles não seja fácil?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 6          | 27%        |
| Sempre       | 16         | 73%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

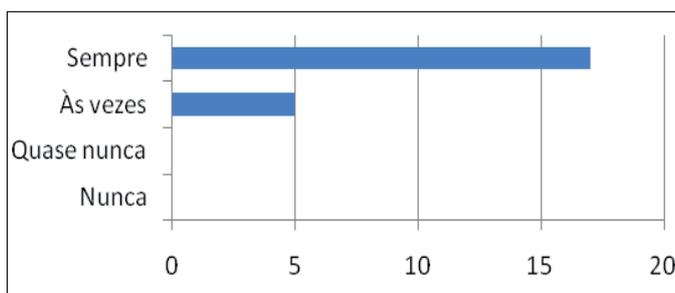


FONTE: Os autores

As respostas à pergunta 14 mostram que os participantes do Projeto Chiquitos dedicam-se muito à execução dos projetos, desde o seu início, pois os pesquisadores buscam apoio junto a especialistas para o início de novos projetos.

TABELA 15 e GRÁFICO 14 — Pergunta 15: Você acredita que os problemas que surgem na execução dos projetos têm mais de uma solução?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 5          | 23%        |
| Sempre       | 17         | 77%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

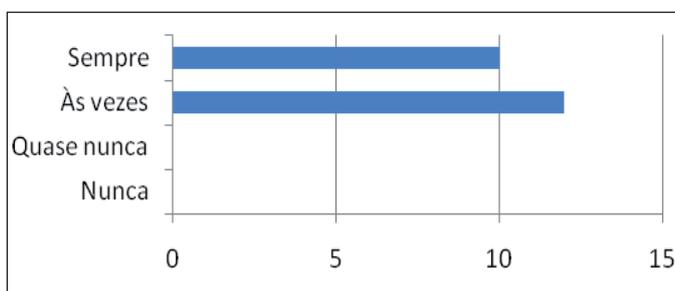


FONTE: Os autores

Observa-se que as respostas à pergunta 15 evidenciam o otimismo dos pesquisadores do Projeto Chiquitos em relação às alternativas possíveis à solução de problemas.

TABELA 16 e GRÁFICO 15 — Pergunta 16: Você busca solução para os problemas em conjunto com seus companheiros de trabalho?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 12         | 54%        |
| Sempre       | 10         | 46%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

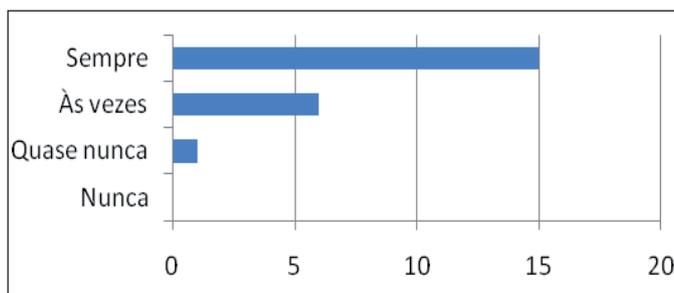


FONTE: Os autores

As respostas à pergunta 16 mostram que há uma interação importante entre os pesquisadores do Projeto Chiquitos. Se analisarmos essa resposta em conjunto com as respostas à pergunta 15, pode-se inferir que é essa interação que permite que surjam mais soluções para os problemas existentes.

TABELA 17 e GRÁFICO 16 — Pergunta 17: Você pede sugestões ao líder do grupo para solucionar problemas?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 1          | 5%         |
| Às vezes     | 6          | 27%        |
| Sempre       | 15         | 68%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

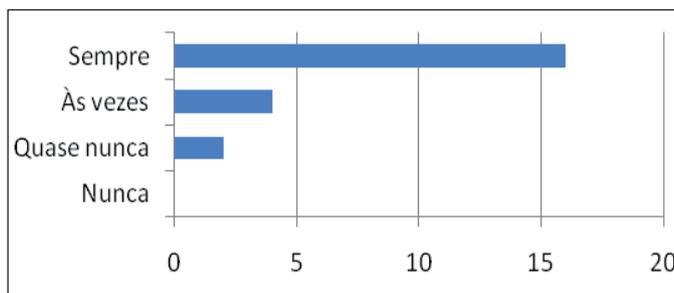


FONTE: Os autores

Nas respostas à pergunta 17, pode-se observar que os entrevistados garantem que com frequência buscam nos líderes do projeto as sugestões necessárias para resolver os problemas.

TABELA 18 e GRÁFICO 17— Pergunta 18: Você apresenta com clareza as ideias ou soluções de um determinado projeto ou atividade ao grupo?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 2          | 9%         |
| Às vezes     | 4          | 18%        |
| Sempre       | 16         | 73%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |



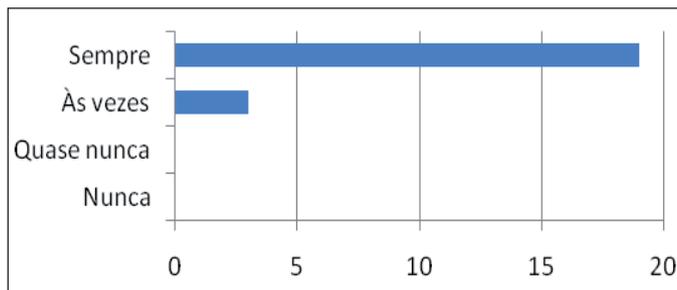
FONTE: Os autores

Pode-se perceber que os participantes do Projeto Chiquitos são dotados de uma considerável capacidade de cooperação e interação na busca da solução de problemas. Nota-se que a maior parte dos participantes mostra-se segura com o início de novos projetos, ou ainda com a execução dos projetos que estão em andamento. Percebe-se que o interesse pela busca das informações, ainda que elas não sejam de fácil acesso, permite afirmar que não há bloqueios à criatividade do tipo intelectual ou de comunicação.

No que diz respeito às perguntas relacionadas aos bloqueios emocionais, a pesquisa apresentou os seguintes dados:

TABELA 19 e GRÁFICO 18 — Pergunta 19: Você gosta de pôr em prática novas ideias para melhorar os resultados do projeto?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 3          | 14%        |
| Sempre       | 19         | 86%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

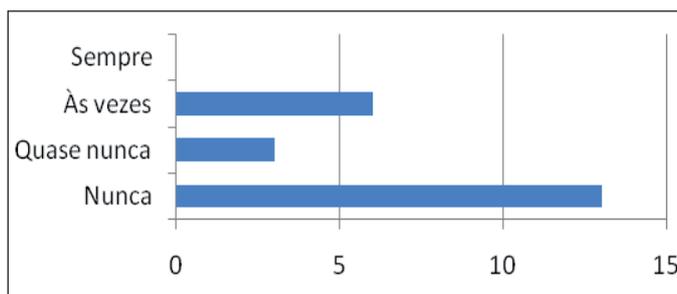


FONTE: Os autores

As respostas para essa questão mostram que os entrevistados costumam pôr em prática com muita frequência suas novas ideias para melhorar os resultados de um projeto. A resposta de questão vai ao encontro de outras perguntas, evidenciando que há abertura para dar e implantar as sugestões necessárias ao desenvolvimento do projeto.

TABELA 20 e GRÁFICO 19 — Pergunta 20: Você prefere não se manifestar por medo de fazer papel de ridículo?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 13         | 59%        |
| Quase nunca  | 3          | 14%        |
| Às vezes     | 6          | 27%        |
| Sempre       | 0          | 0%         |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

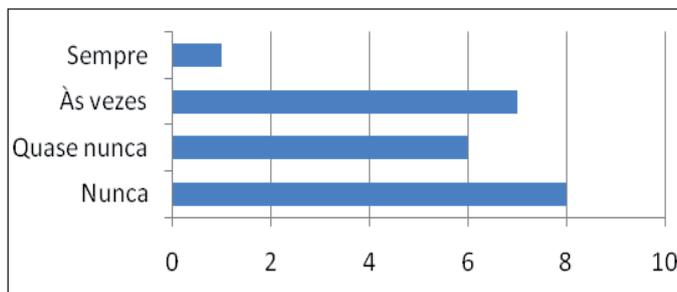


FONTE: Os autores

Mais de dois terços dos entrevistados não abrem mão de se manifestar, ainda que possam considerar que suas opiniões sejam entendidas como descabidas. Isso mostra que o ambiente no Projeto Chiquitos é favorável às técnicas de estímulo à criatividade.

TABELA 21 e GRÁFICO 20 — Pergunta 21: Se surge um problema no trabalho, você crê que é o único que pode solucioná-lo?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 8          | 36%        |
| Quase nunca  | 6          | 27%        |
| Às vezes     | 7          | 32%        |
| Sempre       | 1          | 5%         |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

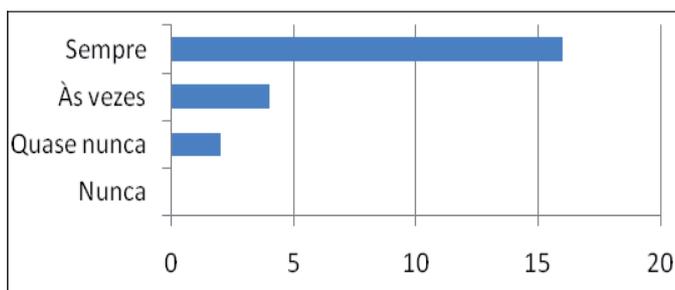


FONTE: Os autores

É possível observar que a maioria dos entrevistados não se considera como a única pessoa apta a resolver os problemas, muito embora um terço dos entrevistados manifeste que esse pensamento eventualmente surge diante de um problema no trabalho.

TABELA 22 e GRÁFICO 21 — Pergunta 22: Quando o resultado esperado não ocorre, você tenta novamente com a segurança de que na próxima vez o resultado será positivo?

| Alternativas | Quantidade | Percentual  |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca        | 0          | 0%          |
| Quase nunca  | 1          | 5%          |
| Às vezes     | 6          | 27%         |
| Sempre       | 15         | 68%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100%</b> |

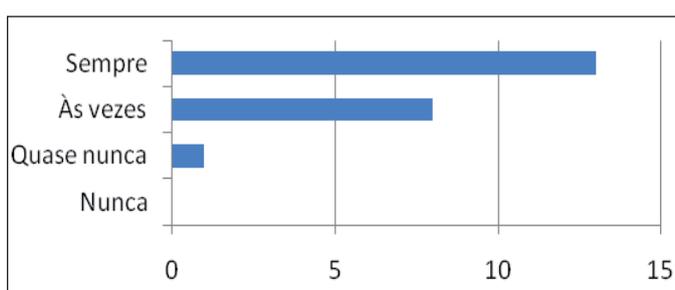


FONTE: Os autores

Os resultados dessa pergunta evidenciam que os participantes do Projeto Chiquitos são otimistas quanto aos resultados das sugestões implantadas, pois mais de dois terços dos pesquisados afirmam sempre esperar melhores resultados quando há implantação de novas tentativas para a resolução dos problemas.

TABELA 23 e GRÁFICO 22 — Pergunta 23: Ao iniciar uma tarefa, você é consciente de suas limitações pessoais e profissionais?

| Alternativas | Quantidade | Percentual  |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca        | 0          | 0%          |
| Quase nunca  | 1          | 5%          |
| Às vezes     | 8          | 36%         |
| Sempre       | 13         | 59%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100%</b> |

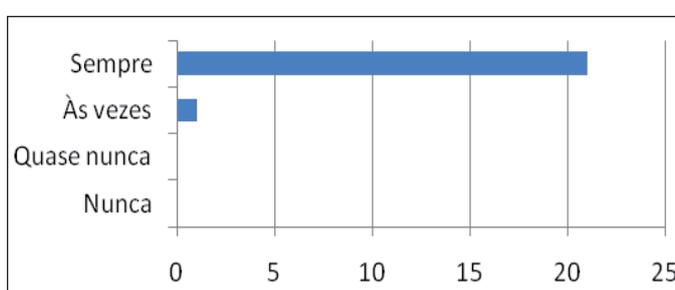


FONTE: Os autores

Quase todos os entrevistados mostraram que frequentemente têm noção de suas limitações pessoais e profissionais ao iniciar uma tarefa, o que pode ser encarado como um aspecto positivo se considerarmos que essa noção os impele a buscar apoio e informações com os líderes e/ou pessoas mais experientes.

TABELA 24 e GRÁFICO 23 — Pergunta 24: Sabe diferenciar a realidade do que é só fantasia?

| Alternativas | Quantidade | Percentual  |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca        | 0          | 0%          |
| Quase nunca  | 0          | 0%          |
| Às vezes     | 1          | 5%          |
| Sempre       | 21         | 95%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100%</b> |



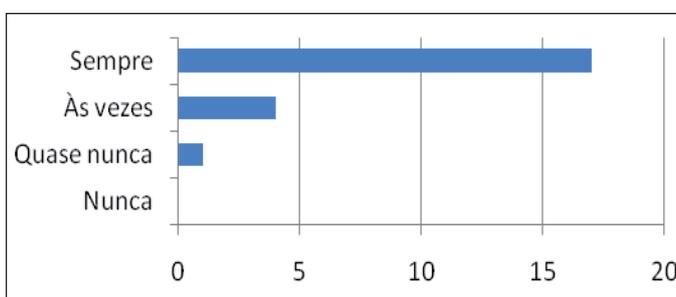
FONTE: Os autores

A análise das questões relacionadas aos bloqueios emocionais demonstra que os participantes do Projeto Chiquitos buscam adotar novas ideias ou tentam executar ideias já testadas na expectativa de encontrar as soluções esperadas. Bem como a maioria dos entrevistados busca contribuir com o grupo, reconhecendo suas limitações. Assim, não se considera que esses fatores consistam em bloqueios à criatividade.

No que diz respeito às perguntas relacionadas aos bloqueios de percepção, a pesquisa apresentou os seguintes dados:

TABELA 25 e GRÁFICO 24 — Pergunta 25: As soluções que você propõe estão dentro das possibilidades de realização no seu contexto?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 1          | 5%         |
| Às vezes     | 4          | 18%        |
| Sempre       | 17         | 77%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |

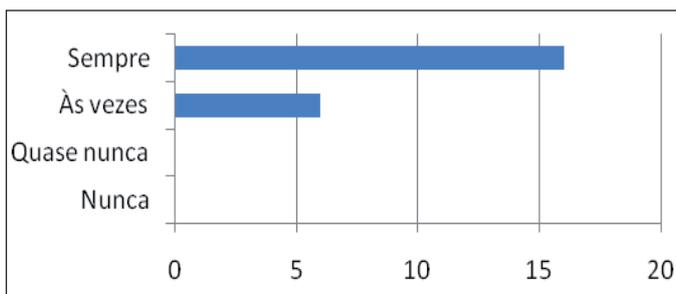


FONTE: Os autores

Ao responder que quase sempre as soluções apontadas são de possível implantação, os pesquisados confirmam o fato de que entendem os problemas ocorridos, sugerindo soluções coerentes para resolvê-los.

TABELA 26 e GRÁFICO 25 — Pergunta 26: Você expressa suas ideias de forma clara e com palavras sinceras?

| Alternativas | Quantidade | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Quase nunca  | 0          | 0%         |
| Às vezes     | 6          | 27%        |
| Sempre       | 16         | 73%        |
| TOTAL        | 22         | 100%       |



FONTE: Os autores

A análise das questões relacionadas aos bloqueios de percepção evidencia que os participantes do Projeto Chiquitos não apresentam dificuldades em contextualizar os desafios que surgem, permitindo que as soluções se realizem. Da mesma maneira, percebe-se que essas soluções são expressas de forma clara e objetiva aos demais participantes. Com base nisso, não se considera que existam fatores de percepção que consistem em bloqueios à criatividade.

## Considerações Finais

A pesquisa realizada com os integrantes do Projeto Chiquitos buscou identificar os tipos de bloqueio à criatividade, possivelmente presentes nesse grupo. A partir da percepção dos participantes, verifica-se a existência de um ambiente com elementos de pressão e cobrança, mas que são plenamente gerenciáveis por meio da cooperação e interação.

Ademais, como coloca Barreto (1998), a pressão também é um elemento que impulsiona a criatividade. Há um reconhecimento das limitações dos integrantes do grupo, o que é compensado pela predisposição das pessoas em buscar as informações e conhecimentos necessários à execução dos projetos.

Essas evidências demonstram que há um ambiente, ou um Ba, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), favorável à criatividade, não havendo evidências concretas de bloqueios no Projeto Chiquitos. Levando em conta a premissa do projeto, de que os conhecimentos práticos adquiridos e desenvolvidos em grupo sejam favoráveis ao desenvolvimento da região de Chiquitos, pode-se afirmar que a inexistência de bloqueios à criatividade permite aos pesquisadores explorar ao máximo seu potencial criativo, a fim de buscar as inovações necessárias ao desenvolvimento da região.

O processo criativo permite às organizações que seu crescimento seja sustentado por meio da geração de ideias e do desenvolvimento da capacidade de inovação. Isso possibilita aos integrantes desenvolverem cada vez mais competências importantes ao desenvolvimento pessoal e profissional, o que acaba promovendo o crescimento da organização em que estão inseridos.

É o que se observa no Projeto Chiquitos a partir da pesquisa realizada, uma vez que os participantes procuram, de forma ampla e integrada, envolver-se com a comunidade na busca de soluções para os problemas que se apresentam. A flexibilidade na mudança de atividades entre os membros do grupo sugere grande versatilidade, uma abertura a novas ideias e modos diferentes de viver, não havendo obstáculos de ordem cultural, principalmente, à criatividade. O fato resulta em ganhos aos parceiros do projeto, tanto em relação às duas universidades que efetivam o convênio como no que diz respeito à população da pequena cidade boliviana onde ele acontece.

- Recebido em: 12/09/2011
- Aprovado em: 13/10/2011

## Referências

- AYAN, Jordan. **Dez maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes ideias**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.
- LEITE, Maria Silene Alexandre; BORNIA, Antonio Cezar; COELHO, Christianne C. S. R. Os conceitos de dialógica e Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) aplicados à cadeia de suprimentos: uma contribuição da ciência da complexidade. **Revista de Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, Itajubá, n. 3, p. 27-42, out. 2004.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARTINS, Jorge S. **Redação publicitária**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, Ikujiro (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Gloucester: P. Smith, 1983.
- RAMOS, Bárbara Maria Soares; RAMOS, Magda Camargo Lange. Criatividade como diferencial nas organizações do conhecimento. In: ULBRICHT, Vania Ribas; VANZIN, Tarcísio; ZANDOMENEGHI, Ana Lúcia A. O. **Criatividade e conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- SANTANA, Silvina. Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. **Revista Análise Social**, Lisboa, v. 40, n. 175, p. 367-391, 2005.
- SANTOS, Ana; GALDO, Alessandra; MACHADO, Elizandra. **Criação do conhecimento**: análise do ambiente no Projeto de Extensão Universitária Chiquitos. Publicado no congresso SEPROSUL: Chile, 2010. Disponível em: <<http://www.labsad.ufsc.br/seprosul>>. Acesso em: 02 maio 2011.
- SILVA, R. L. da; RODRIGUES, L. D. do M. Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações. **Sinergia**, Rio Grande, v. 11, n. 1, p. 17-26, 2007.
- SIQUEIRA, Jairo. Bloqueios à criatividade. Disponível em: < <http://criatividadeaplicada.com/ebook-criatividade-aplicada>>. Acesso em: 02 maio 2011.
- STACEY, Ralph. **Complex responsive processes in organization**: learning and knowledge creation. New York: Routledge, 2001.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Criação e dialética do conhecimento**. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TEIXEIRA, Elson A. **Aprendizagem e criatividade emocional**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- VANZIN, Tarcísio; ULBRICHT, Vania Ribas. Criatividade, mitologia e hemisférios cerebrais. In: ULBRICHT, Vania Ribas; VANZIN, Tarcísio; ZANDOMENEGHI, Ana Lúcia A. O. **Criatividade e conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade, descobrindo e encorajando**: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. Campinas: Editora Psy, 1998.