

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGP**

LUIZ FERNANDO PONTES

**O BANCÁRIO, O BANCO E A CRIATIVIDADE: ASPECTOS
HISTÓRICOS-CULTURAIS PARA UMA SOCIEDADE CRIATIVA**

**Brasília
2007**

LUIZ FERNANDO PONTES

**O BANCÁRIO, O BANCO E A CRIATIVIDADE: ASPECTOS
HISTÓRICOS-CULTURAIS PARA UMA SOCIEDADE CRIATIVA**

**Tese apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Psicologia da
Universidade de Brasília, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Doutor em Psicologia.
Orientador: Prof. Dr. Odair Furtado.**

**Brasília
Distrito Federal - Brasil**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E DO TRABALHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

TESE DE DOUTORADO

**O BANCÁRIO, O BANCO E A CRIATIVIDADE: ASPECTOS
HISTÓRICOS-CULTURAIS PARA UMA SOCIEDADE CRIATIVA**

Autor: Luiz Fernando Pontes

Orientador: Prof. Dr. Odair Furtado (PUC-SP)

Banca: Professor Doutor Norberto Abreu (UnB)
Professora Doutora Regina Pedrosa (UnB)
Professora Doutora Maria de Fátima Bruno e Faria (UnB)
Professor Doutor João Batista Diniz Leite (UPIS)

Pontes, Luiz Fernando

O Bancário, o Banco e a Criatividade: Aspectos Histórico-Culturais para uma Sociedade Criativa/Luiz Fernando Pontes; orientador: Prof. Dr. Odair Furtado – Brasília (DF), 2007. 405 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília (DF), 2007.

1. Psicologia Social e do Trabalho. 2. Criatividade. 3. Revisão da Literatura. 4. Gestão Criativa. 5. Trabalho Criativo. I. Instituto de Psicologia UnB.

Para
a minha mãe,
Francisca da Conceição Pontes e
para o meu pai, Walter Pontes (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

É preciso agradecer porque este trabalho tem a participação de muitas pessoas. Agradecer aos artistas populares que me ensinaram as existências de modos de “saber-fazer” enraizados nos cotidianos dos contextos de suas comunidades. Essa tese foi escrita no meio desses variadíssimos significados e valores impregnados pelas riquezas dos rituais, das festas religiosas e das vivências coletivas de trabalho, que constituíram um *corpus* de informação sobre as criações do povo e que, muitas vezes, mesmo em suas condições inóspitas, não esgotam as diversas criações dos saberes, seja pelo compartilhamento da experiência, seja pela confrontação criativa diante das transformações sociais. A todos esses mestres o meu muito obrigado pelo impulso de pôr em marcha essa pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer a instituição Banco do Brasil, à beira dos seus duzentos anos de existência. Pelo patrocínio, pela formação e, sobretudo, pela consistência dos valores que vão sendo apreendidos e sedimentados no dia-a-dia organizacional. Nesse contexto, agradecer a equipe da biblioteca da Diretoria Gestão de Pessoas – DIPES – Brasília e, especialmente, Marilea Alves de Figueiredo Melo, da Biblioteca, por sua presteza e dedicação ao reunir os documentos que deram corpo à pesquisa.

Aos Professores da Universidade de Brasília, em especial, o Prof. Dr. Norberto Abreu, e o Prof. Dr. Odair Furtado, da PUC-SP, pela paciência e ensinamento e, também, agradecer à Edna, da Secretaria da Pós Graduação do Instituto de Psicologia da UnB, por sua dedicação.

À CAPES por ter contribuído para essa formação com o estágio na Universidad Complutense de Madrid.

À Professora Dra. Maria de Fátima Bruno-Faria por sua generosidade no empréstimo de vários artigos científicos sobre o tema estudado.

Ao Professor Dr. João Batista Diniz Leite, companheiro de trabalho, pelas sugestões enriquecedoras.

À grande amiga Nídia Ávila Furiati, sempre presente em todos os momentos da vida e ao amigo Professor Dr. Jorge Anthonio e Silva pela valiosa contribuição e o compartilhamento de idéias.

Ao Waldemar Sato por sua presteza na revisão dos textos.

Enfim, agradecer a todos pelas vibrações de convivência nessa trajetória.

*“Ah! Se a gente pudesse se organizar com o
equilíbrio das estrelas tão exatas nas suas
constelações.
Mas parece que a graça está na meia luz.
Na ambigüidade.”*

**Lygia Fagundes Telles,
As horas nuas.**

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1: Metaesquemas, de Oiticica, Hélio (1957-58)	37
Figura 2: Abordagem contextualista de Pettigrew (1987)	40
Figura 3: Análise da dinâmica conversacional	46
Figura 4: Análise da mudança organizacional	53
Figura 5: Vista do outeiro, praia e igreja da Glória – Rio de Janeiro – Taunay, Nicolau Antonio. (1815)	56
Figura 6: Rua Direita. Atual Rua Primeiro de Março, no Rio de Janeiro. Lauvergne	57
Figura 7: Projeção da Análise da Estrutura de Similaridade – SSA	106
Figura 8: Modelo Componencial de Amabile	132
Figura 9: Impacto do Ambiente Organizacional na Criatividade Individual/Grupal	133
Figura 10: Saturno devora um de seus filhos. Goya, Francisco de C. 1820-23.	142
Figura 11: Auto-retratos. Nebreda, David	143
Figura 12: Homem Grande. Mueck, Ron	144
Figura 13: Homem Grande. Mueck, Ron	144
Figura 14: A visão de sistema da criatividade	148
Figura 15: A consciência como espaço de integração	208
Figura 16: O processo criativo	216
Figura 17: O banqueiro e a sua mulher. Metsys, Quentin (1514)	221
Figura 18: Sísifo. Tiziano, Vecellio ou Vecelli (1548/49)	223
Figura 19: A jangada medusa. Géricault, J. L. (1818/19)	229
Figura 20: Real, trabalho e técnica	232
Figura 21: Tarefa, sofrimento e reconhecimento	239

Figura 22: Alienação mental	245
Figura 23: Alienação social	245
Figura 24: Alienação cultural	245
Figura 25: Construção teórica	249
Figura 26: Modelo de influências do clima e da cultura organizacional Sobre a criatividade individual	254
Figura 27: Teia Informacional Referente à Organização do Trabalho	267
Figura 28: Teia Informacional Referente à Organização do Trabalho	272
Figura 29: Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade	277
Figura 30: Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade	282
Figura 31: Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade	286
Figura 32: Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade	289
Figura 33: Teia Informacional Referente aos Sentimentos e Vivências Relacionadas à Criatividade na Agência	292
Figura 34: Teia Informacional Referente aos Sentimentos e Vivências Relacionadas à Criatividade na Agência	297
Figura 35: Teia Informacional Referente aos Sentimentos e Vivências Relacionadas à Criatividade na Agência	299
Figura 36: Teia Informacional Referente aos Sentimentos e Vivências Relacionadas à Criatividade na Agência	302
Figura 37: Indicadores	304
Figura 38: Relações entre sofrimento-trabalho-reconhecimento- prazer	312
Figura 39: Objetivos do espaço de compartilhamento de sugestões, práticas e Reconhecimento	328
Figura 40: Pressupostos do espaço de compartilhamento de idéias e Práticas	329

RELAÇÃO DE TABELAS E QUADROS

Tabelas

Tabela 1: Investimentos em Treinamento e Capacitação Funcional	54
---	-----------

Quadros

Quadro 1: Conceitos que permeiam a pesquisa qualitativa	47
Quadro 2: Autonomia e Controle	83
Quadro 3: Estímulos e Barreiras à Criatividade no Trabalho	88
Quadro 4: Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	93
Quadro 5: Percepção dos Aspectos em Transformação	94
Quadro 6: Evolução Cronológica do Conceito de Criatividade	152
Quadro 7: Panorama das Abordagens com Ênfase no Funcionalismo e Estruturalismo	169
Quadro 8: Teorias Sociais do século XIX até a década de 60 do século XX	191
Quadro 9: Teorias Sociais a partir da década de 70	192
Quadro 10: Teoria do Reconhecimento de Honneth	241
Quadro 11: Exemplos de Práticas, Procedimentos e Dimensões Relacionadas ao Clima para a Criatividade	255

RESUMO

O tema desta tese é a criatividade, fenômeno humano, que vem sendo abordado desde a antigüidade, carregado de mitos e teorias implícitas e que chegam até o presente com uma visão unidimensional e dicotômica, conseqüentemente, da natureza humana. A premissa do estudo é que criatividade está associada ao trabalho, e o seu conceito é uma configuração subjetiva, que aborda na vivência a singularidade da experiência e a integra em outros momentos significativos, ampliando a experiência, para um ato de compreensão e desenvolvimento individual e social.

O objetivo do trabalho é buscar compreender a gênese do processo de mobilização para criar, na instituição bancária, conhecer os sentidos que as pessoas no espaço social do trabalho têm da criatividade e as relações entre a mobilização subjetiva para criar e as vivências de prazer e sofrer no trabalho.

Por conceber a criatividade como um fenômeno inserido em um contexto histórico e cultural, levantou-se a memória da instituição, a partir de pesquisa documental e analisou-se, por meio de uma abordagem processual, as diversas ações e relações, com suas teias de interesses e de poder e sua ambigüidade de atuação, ora como agente do governo e executor de políticas públicas, ora como banco comercial.

Para análise da situação presente, utilizou-se uma base epistemológica qualitativa, empregando uma dinâmica conversacional em seis agências bancárias do Distrito Federal e, a partir de uma leitura construtiva-interpretativa do pesquisador, foi possível apontar indicadores e constituir novas construções teóricas sobre o fenômeno estudado, bem como permitir reflexões para ampliar campos de possibilidades, em termos de desenvolvimento humano e organizacional.

Palavras-chave: criatividade, trabalho, subjetividade, desenvolvimento humano.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the creativity, human phenomenon, that comes being studied since Antiquity, being loaded with myths and implicit theories. These theories arrive in the present time with one-dimensional and fragmented vision of the creativity and, therefore, related to human being nature. The premise of this research is that creativity is associated to the work, and its concept is a subjective configuration, that approaches the experience singularity in the real experience, and it integrates the experience and other significant moments, extending the experience, for an act of understanding and individual and social development.

To apprehend the creativity as an inserted phenomenon in a historical and cultural context, institution's memory were searched. Using documentary research by a process approach, the diverse actions and relations were analyzed, with their nets of interests and performance ambiguity, as agent of the government and executor of public politics and as a commercial bank.

Based in qualitative epistemology, that involves the individual and social subjectivity, the research uses qualitative techniques under the theoretical principles of the social and cultural psychology to understand the mobilization process to create in a big financial institution, Banco do Brasil. Documental research was used with conversation dynamics in six branches in Distrito Federal. From the researcher's constructive-interpretative reading, was possible to point indicating and building new theoretical constructions on the studied phenomenon, as well as, to allow reflections to extend fields of possibilities, related to human and organizational development.

Key words: creativity, work, subjectivity, human development.

SUMÁRIO

RELAÇÃO DE FIGURAS	viii
RELAÇÃO DE QUADROS E TABELAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUÇÃO	16
– OBJETIVOS DA PESQUISA	20
– CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
– O PROBLEMA DA PESQUISA	25
– ESTRUTURAÇÃO DOS CAPÍTULOS	29
1. METODOLOGIA	31
1.1 –PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS	39
1.1.1 – Primeira Fase da Pesquisa	40
1.1.2 – Segunda Fase da Pesquisa	42
2. O CONTEXTO DA PESQUISA: BANCO DO BRASIL QUASE 200 ANOS	48
2.1 – O BANCO DO BRASIL: MANCHAS DE COR, TRAÇOS, REGISTROS, MAPAS E DENSIDADES MATERIAIS	51
2.1.1 – De 1808 (Fundação do Banco do Brasil) a 1964 (Golpe Militar)	56
2.1.2 – De 1964 a 1986 (Fim da conta de Movimento)	61
2.1.2.1 – Contexto Externo	61
2.1.2.2 – Contexto Interno, Processo e Conteúdo	63
2.1.3 – De 1987 a 1997 (Estabilização Econômica)	75
2.1.3.1 – Contexto Externo	75
2.1.3.2 – Contexto Interno, Processo e Conteúdo	76
2.1.4 – De 1999 em diante (Orientação Mercadológica)	91
2.1.4.1 – Contexto Externo	91
2.1.4.2 – Contexto Interno, Processo e Conteúdo	91

2.2 – O BANCO DO BRASIL E O SEU CONTEXTO COMO FONTES DE CRIATIVIDADE	97
3. CRIATIVIDADE: A HISTÓRIA DE UM CONCEITO	100
3.1 – ALGUNS MITOS DA CRIATIVIDADE ATÉ 1950	109
3.2 – OS ANOS 50 EM DIANTE: AS DIVERSAS ABORDAGENS TEÓRICAS, AS IMPIEDOSAS INTENÇÕES, AS FALTAS (DIVERSAS) DE DEFINIÇÕES	116
3.3 – OS ANOS 80 EM DIANTE: A CRIATIVIDADE COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL	130
4. CRIATIVIDADE: FONTE INESGOTÁVEL DA PRODUTIVIDADE HUMANA	155
4.1 – ESTRUTURA E SUJEITO: PERMANÊNCIAS E ADAPTAÇÕES	159
4.2 – SUJEITO E ESTRUTURA: PERMANÊNCIAS E TRANSFORMAÇÕES	171
4.3 – A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE E A SOCIALIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE	185
4.4 – OUTROS IMPORTANTES APORTES TEÓRICOS NO CAMPO DA SUBJETIVIDADE	194
4.5 – A PSICOLOGIA SOVIÉTICA: A FUNDAMENTAÇÃO DA PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL	202
4.6 – CONSCIÊNCIA: O SUJEITO DA ATIVIDADE CRIATIVA	204
4.7 – CRIATIVIDADE: CONFIGURAÇÃO DOS ESPAÇOS DE VIDA	210
5. TRABALHO CRIATIVO	220
5.1 – A PSICODINÂMICA DO TRABALHO: SUBJETIVIDADE, TRABALHO E AÇÃO CRIATIVA	230
5.2 – SUJEITO, SUBJETIVIDADE E CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES AS PESQUISAS REALIZADAS	250
6. RESULTADOS E REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO CONSTRUTIVO-INTERPRETATIVO	265
6.1 – A LEITURA CONSTRUTIVO-INTERPRETATIVA	265

6.1.1 – A Organização do Trabalho	267
6.1.2 – O Significado da Criatividade	276
6.1.3 – Sentimentos e Vivências Relacionadas à Criatividade na Agência	292
6.2 – A CONSTITUIÇÃO SUBJETIVA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DA CRIATIVIDADE NAS AGÊNCIAS: MOBILIZAÇÕES-CONFORMAÇÕES	304
6.2.1 – O Significado da Criatividade	316
7. À GUIA DE CONCLUSÃO:	322
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	332
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

“Bem-vinda sejas, ó Vida. Vou pela milionésima vez, ao encontro da realidade da experiência, para moldar na forja da minha alma a consciência ainda não criada da minha raça”.

James Joyce

A tese que se apresenta aqui trata de um fenômeno humano. O seu eixo temático é a criatividade. Todos os seres humanos são, em diferentes graus, e em diferentes circunstâncias, criativos. Esse potencial de criação manifesta-se por meio de configurações, nas quais se constitui a criatividade.

Entende-se que é no espaço de trabalho, seja ele no ateliê de artista, na indústria, ou em um banco, que surge a grande oportunidade para o homem utilizar o seu potencial criador, de promover um grande encontro entre as potencialidades humanas e as possibilidades culturais, que se formam com a atividade criadora.

É uma tese que trata de autodesenvolvimento humano, pois é por meio da criatividade que o homem realiza a construção do seu destino e do próprio mundo. Portanto, surgem, em decorrência do tema que se desenvolve, diversas questões, como a interação multifacetada da vida social e a produção de sentido, na qual o homem expressa-se criativamente. A criatividade faz o indivíduo se sentir com corpo e alma unidos, possuidor de consciência, liberdade, autonomia, personalidade e identidade, ou seja, um sujeito criador de sua experiência histórica, no desenvolvimento do seu espírito e das forças de produção.

A criatividade, no entanto, muitas vezes é entendida como um instrumento ou como um produto de consumo do sistema socioeconômico, isto é, a sociedade hierarquiza o reconhecimento do indivíduo pelos objetos possuídos, e, nesse aspecto, a ação criativa precede decisões e mina a capacidade de escolher e elaborar um projeto de futuro. Em outros casos, a criatividade é considerada e assumida como um artifício para concentração de recursos, o que leva o indivíduo a lutar contra a racionalização, num contramodelo de sociedade, e perseguir obsessivamente a identidade, ou então, se fechar em determinado espaço social.

A criatividade pode estar associada ao espetacular e incontestável progresso tecnológico, o qual proporciona imensos benefícios à vida moderna, mas, também, deixa um sombrio estranhamento, que pode ser traduzido como uma arraigada atitude fragmentada, geradora de alienação, conflitos e inumeráveis sofrimentos psíquicos, em que a capacidade criativa do indivíduo encontra-se sufocada e, de modo a não se ver implicação significativa e sentido para o seu ato.

A fragmentação que se vive do modo da organização do trabalho – com cada um fechado em seus domínios, tendo o computador como extensão do seu próprio corpo, em sua disciplina e no egocentrismo – leva a uma degradação das possibilidades criativas e impede o indivíduo de conceber as relações, ou melhor, a solidariedade que liga todas as partes entre si.

Nesse contexto, a ação ofensiva do sujeito transforma-se em estratégias defensivas. As organizações, sejam elas políticas, econômicas ou culturais, cedem o lugar do capitalismo de produção ao financeiro, em que tudo é volátil, intangível e transitório, inclusive as relações humanas.

O amanhã parece se desfazer em nebulosidades e, para o dia de hoje, prepondera um imediatismo social, apesar do espírito pessimista que vê obscuridade total para o futuro e possibilidades sombrias. A história revela, por outro lado, como Janus, o deus bifronte, que há um otimismo na reconstrução do sujeito, como parte da história social e cultural, demonstrando, assim, que tudo são possibilidades geradoras e criativas inseridas na realidade. Ora, se na atual conjuntura, as capacidades genéricas, como dizia Marx (1971a, 1971b, 1971c), estão imobilizadas nas estruturas sociais, são necessárias as reflexões para que ocorra algo, ou seja, revitalização dessas capacidades criativas e a necessidade de projetar o futuro.

Refletir para produzir conhecimento social. Nesse sentido, a pesquisa que se desenvolve aqui adota o sujeito em seu cotidiano, estuda seu espaço de trabalho e tenta compreender de que maneira a sua produção de sentidos relaciona-se a esse espaço social em que se configura o seu trabalho. O que sente, pensa e como se emociona? A tônica da pesquisa, conforme o título anunciado, é especular sobre a riqueza da singularidade, a produção de sentido (o bancário), que na realidade, considera os processos de sentido do outro (o banco), uma vez que esse outro é sentido subjetivo produzido na relação social, inserido em condições históricas e culturais.

O objetivo geral da pesquisa é buscar compreender a gênese do processo de mobilização, para criar na instituição bancária, precisamente nas agências, e assim, por meio do tecido informacional, conhecer os sentidos que as pessoas no espaço social do trabalho têm da criatividade, bem como as relações entre a mobilização subjetiva para criar e as vivências de prazer e sofrer neste ambiente.

Para isso, a pesquisa se apóia na fundamentação teórica de Liev Semiónovich Vygotsky (1896-1934), por incorporar os componentes da cultura e do meio social em que o sujeito está inserido. Desse modo, na mediação entre o eu e o outro, na trama complexa de relações sociais, com os seus momentos de tensão e ruptura, é que se pode entender o sujeito e a criatividade. Vygotsky, por meio de uma concepção materialista da história, reveste-se do pensar dialético e descobre o homem como o demiurgo de um mundo novo, que emerge de uma materialidade e transpõe os limites no campo do imaginário e do simbólico. Um homem que se faz na história e, ao mesmo tempo, faz a história. Assim, o sujeito, nesta perspectiva, é sempre uma entidade social e, como tal, um símbolo vivo dos grupos a que representa.

Outro aporte teórico foi, sem dúvida, de Fayga Ostrower (1920-2001), artista plástica e educadora, que além de sua intelectualidade, coerentemente, afirmava que é no trabalho que o homem elabora o seu potencial criador. O trabalho, que traz em si necessidades, gera as possíveis soluções criativas.

O conceito de criatividade, desenvolvido no decorrer da pesquisa, como um fenômeno plurideterminado e que se configura subjetivamente, abordando no vivido a unicidade da experiência em nova situação com outros momentos significativos, tem uma forte influência de Ostrower (2002), por ensinar que, ao transcender e ampliar a experiência para um ato de compreensão e desenvolvimento do social, o ato criador abrange a capacidade de compreender, e por sua vez, a de relacionar, ordenar, significar e configurar.

Seguindo essa linha de raciocínio está Christophe Dejours (2004), afirmando que o trabalho diz respeito à mobilização da inteligência criativa, e que por sua centralidade se constrói a identidade, a realização do si mesmo e a saúde mental. O trabalho articula as esferas individual e social.

A partir desses autores, desenvolve-se um núcleo teórico interdisciplinar, que está, permanentemente, em posição reflexiva e em construção, na tentativa precípua de avançar na criação de novos momentos de inteligibilidade sobre o estudado.

Foram utilizadas técnicas qualitativas coerentes com uma base epistemológica, que permitissem produzir conhecimentos e, para acompanhar a complexidade do fenômeno estudado, tornava-se necessária uma perspectiva metodológica que visualizasse a realidade, como campo infinito de dimensões inter-relacionadas. Uma perspectiva, também, que não alijasse o pesquisador como sujeito, com as suas especulações, imaginações, desejos e todos os seus processos subjetivos envolvidos na sua criatividade. Portanto, enfatizou-se o caráter construtivo-interpretativo, considerado pelo psicólogo González Rey (2005b), como um atributo essencial da proposta de metodologia qualitativa.

Para realizar esta pesquisa, o espaço utilizado foi de uma instituição financeira brasileira, com presença marcante no cenário nacional, o Banco do Brasil. O segmento bancário passou e passa por grandes transformações, sobretudo na organização do trabalho. Com a efetivação das mudanças, exigem-se novas mobilizações dos trabalhadores, em que novos desafios necessitam ser incorporados, para conjugar questões relativas à significação e às vivências subjetivas das pessoas no trabalho e às demandas, em termos, de produtividade.

O Banco do Brasil tem uma tradição histórica no contexto socioeconômico. Realizar uma pesquisa nessa instituição é um privilégio, por sua participação econômica, política e social, como um dos principais protagonistas no desenvolvimento do País. Nesse sentido foi levantada, por meio de pesquisa documental e empregando uma abordagem processual (Pettigrew, 1987), uma breve memória da instituição, constituindo as diversas ações e relações, com suas teias de interesses e de poder, verificadas através da sua história.

As pesquisas empreendidas nessa organização podem contribuir para ampliar possibilidades de criação, não só em termos de bem-estar organizacional, mas também ampliar campos, tais como novos postos de trabalho, exportações de produtos com alto valor agregado, crédito com baixo custo, simplificação do processo burocrático e, principalmente, inovações e ganhos de produtividade para o bancário e o banco, no sentido de liberar a criatividade para o desenvolvimento de uma sociedade criativa.

Assim, para que inovações surjam no cenário nacional, faz-se premente um esforço em pesquisas, sobretudo, envolvendo a criatividade, além de competências interdisciplinares, parcerias do banco com investimentos em projetos nas fronteiras do conhecimento, no reconhecimento e valorização para críticas consistentes, imaginação e ação criadora que congreguem ganhos de eficiência no uso do conhecimento para a geração de riqueza e poder,

e, ainda, compatibilizar liberdade individual com a preservação do equilíbrio ecológico, ampliando o bem-estar subjetivo do ser humano.

Essas proposições introdutórias apontam grandes desafios e, ao mesmo tempo, encaminham à definição dos objetivos da pesquisa.

Objetivos da Pesquisa.

Objetivo Geral

Buscar compreender a gênese do processo de mobilização para criar na agência bancária.

Objetivos Específicos

- Conhecer o sentido que as pessoas no coletivo de trabalho têm da criatividade;
- Conhecer as relações entre a mobilização subjetiva para criar e as vivências de prazer e sofrer no trabalho.

Contextualização e Justificativa da Pesquisa

A criatividade é um tema que sempre está na “crista da onda”. Volta e meia, no Brasil, é reportagem de capa das principais revistas semanais de circulação nacional, ou em revistas mais dirigidas para quem deseja montar o seu próprio negócio. O tema ganha visibilidade em alguns momentos históricos, mas o certo é que, na busca da eficiência, da competitividade ou da sobrevivência, as corporações e empresas procuram por novas formas organizacionais.

Presencia-se o surgimento de uma miríade de novas teorias e estruturas organizacionais, tais como organizações em rede, por equipes, horizontalizadas, descentralizadas, modelos híbridos, entre outros. Sempre são modelos com as suas especificidades, procurando resolver os dilemas impostos por diversos fatores, tais como: custos, qualidade, responsabilidade ambiental, novas tecnologias, mudanças de hábitos dos consumidores e competitividade cada vez mais acirrada.

Tudo isso clama, no que se refere ao mercado de trabalho, por indivíduos mais criativos, polivalentes, qualificados e com maior comprometimento organizacional. O que se observa é que há um discurso, nos novos tempos, para que os trabalhadores ajam e saibam lidar com tarefas não prescritas, diferentemente de exigências anteriores, nas quais deveriam seguir fielmente o manual. O fato é que nunca foi tão importante criar, para acompanhar todo um invólucro de modernidade e, até mesmo, a necessidade de criar, para ir ao encontro à onda do consumismo e o sentimento de estar na frente do seu tempo.

Mas, existem incompreensões de ambos os lados, de quem profere o discurso e de quem ouve. Pode-se dizer que essas incompreensões possuem fontes tradicionais. Algumas se conhece bem, como as estruturas organizacionais montadas em torno do segredo e do fechamento da comunicação, e a separação do corpo de funcionários em classes privilegiadas, a dos que pensam e a dos que executam. A incompreensão também tem a sua gênese no conhecimento fragmentado e mutilado, em que se é incapaz de compreender os conjuntos, os indivíduos concretos em suas materialidades e em suas subjetividades.

Portanto, não é estranho, que em função dessa fragmentação, os espaços de atividade produtiva tenham uma orientação da criatividade como constituição unicamente objetiva da realidade, que se concretiza em determinados campos e em papéis especializados.

Os interesses são os mais variados. Há os que vêem a criatividade como uma dimensão na socialização e desenvolvimento humano. Como expressão de um novo idealismo, como revela Santos (2003, p. 255): “a aspiração de autonomia, criatividade e reflexividade é transmutada em privatismo, dessocialização e narcisismo, os quais, acoplados à vertigem produtivista, servem para integrar, como nunca, os indivíduos na compulsão consumista”. Outros, que também se preocupam com o criar no trabalho, mas acabam logrando um efeito contrário, que é a ocultação e inibição da criatividade. Os discursos, nesses casos, conclamam à iniciativa e à criatividade, mas na prática, a imaginação de quem trabalha não se conjuga com a realidade, e as ações revestem-se de um caráter autista.

A criatividade, apesar de toda a evolução tecnológica, continua sendo uma ocorrência estranha e destinada a categorias profissionais especiais, se cumprindo somente em condições extraordinárias, em espaços próprios e instáveis ou em situações de interação fora do trabalho. O trabalho é uma armadilha? É o espaço do estranhamento?

Na análise do trabalho em bancos, apontada pelas pesquisas de Jinkings (1995), Larangeira (1997), Segnini (1998), Garcia (1999), Grisci (2000), Merlo & Barbarini (2002) e Merlo *et al.* (2003), percebe-se o quanto o sofrimento psíquico vem se desenvolvendo, sem haver a contraparte, para a sublimação, o êxtase e o prazer do poder da criação.

Segundo os dados da Federação Brasileira de Bancos e do Banco Central, ao final de 2005, o Brasil possuía o maior e mais complexo sistema financeiro na América Latina. Contava com 161 instituições bancárias, com 95,1 milhões de contas-correntes, 70,8 milhões de contas de poupança, 123.993 dependências, incluindo 17.515 agências, 9.527 postos tradicionais, 27.405 postos eletrônicos e 69.546 correspondentes bancários, estes com uma expansão de 406% nos últimos cinco anos.

Em 2005, o número total de transações bancárias automatizadas expandiu-se 16,9% em relação a 2004. A transação nos caixas em agências foi de 3,7 milhões, diante de 35,1 milhões de transações bancárias, sinalizando sempre a tendência de crescente informatização das atividades e da reorganização do trabalho.

No final de 2005, os bancos empregavam 402.977 funcionários, enquanto que na mesma época de 1996, eram 497.109 empregados. De acordo com Larangeira (1997), esses que mantiveram o emprego se vêem diante de uma crescente intensificação do ritmo de trabalho, com a extensão da jornada de trabalho, em que não há separação entre tempo de trabalho e de não trabalho.

No final dos anos 80, o Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas - DIESAT, órgão parceiro do Sindicato dos Bancários de São Paulo, apresenta um estudo em que foram identificadas as características das tarefas bancárias. Entre elas estão: compartimentalização das atividades, rotinas individualizadas, extrema divisão de tarefas, possibilidade de rápida substituição do empregado; ritmo acelerado e períodos de maior atividade, fazendo com que o trabalhador esteja em constante estado de tensão. O mesmo estudo aponta como fontes de tensão e cansaço: ritmo intensivo, prolongamento da jornada de trabalho, controle, pressão, responsabilidade excessiva, natureza e conteúdo das tarefas, plano de carreira insatisfatório, risco de assalto, atenção concentrada e ruído no ambiente de trabalho. As conseqüências desse tipo de organização do trabalho são: cansaço generalizado, dores no corpo, infecções da garganta, resfriados, gastrites e úlceras, varizes, crises mentais, queda da motivação e dificuldades de socialização.

Essas situações vêm se agravando e parece que não sofrem modificações há quase uma década. Os bancários são submetidos a pressões, entre elas, de treinamento, ficando responsáveis por sua empregabilidade. De acordo com Larangeira (1997), a elevação da escolaridade e o crescimento dos gastos com treinamento e formação constituem indicadores de uma exigência maior, tanto por parte da maior oferta de produtos quanto aos clientes que se tornam mais seletivos. Se bem que, segundo a autora, não há uma correlação positiva entre maior escolaridade ou elevação da qualificação com a ascensão profissional e, ainda mais, maior qualificação não garante a manutenção do emprego.

Além da crescente individualização na sua esfera de atuação, o bancário se encontra, ainda, pressionado por metas e objetivos de desempenho, que traz sempre à tona a ameaça psicológica de perder o seu lugar e os mecanismos de cooperação são colocados em questionamento.

Larangeira (1997) acrescenta que diante desse quadro poderia se sobrepor os aspectos positivos, tais como, altos índices de remuneração, elevada qualificação no trabalho, entretanto, constata que há uma elevada degradação da qualidade de vida.

Nessa linha de pesquisa, Antunes-Lima (1999) analisa os suicídios em profissionais bancários ocorridos após a introdução de novas ferramentas organizacionais e tecnológicas. Observa o autor que a intensificação tecnológica em um grande banco estatal brasileiro teve como uma das repercussões a desqualificação do trabalho bancário. A reorganização do trabalho levou a um incremento dos programas de licenciamento e demissão, agravando consideravelmente a saúde mental dos bancários.

Rocha (2003) investigou o processo de adoecimento por LER/DORT¹, junto com a depressão que acompanha a enfermidade e conclui que:

- a organização do trabalho apresenta-se de forma rígida, impossibilitando a conciliação das necessidades dos participantes com as exigências do trabalho. O ritmo acelerado negligencia o bem-estar;
- a estratégia defensiva é a auto-aceleração;

¹ “As LER/DORT — Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho — abrangem diversas patologias, sendo as mais conhecidas a tenossinovite, a tendinite e a bursite, entre outras que atingem milhares de trabalhadores”. Para maior esclarecimento consultar o site: <http://www2.uol.com.br/prevler/instituto.htm>

- a reestruturação produtiva apresenta-se como um fato concreto, que altera o contexto de produção e impede o reconhecimento da estratégia defensiva, uma vez que as relações sociais tornam-se prejudicadas, devido a ameaça da perda do emprego, novas tecnologias e programas de demissão voluntária;
- o prazer é sustentado pela rede de reconhecimento e com o passar do tempo pela defesa;
- o adoecimento vem paulatinamente e contribui para a negação da doença;
- a depressão relacionada aos casos de DORT caracteriza-se por: tristeza profunda, diminuição do prazer e interesse; sentimentos de desesperança e inutilidade (Rocha, 2003, p. 106).

Ao fazer uma revisão da literatura, sobre pesquisas que foram publicadas em periódicos nacionais, entre 1990 e 2005, e que fundamentavam uma dialética entre o prazer e o sofrer mediado pelo trabalho, Pontes (2006), analisou 66 artigos encontrados em 35 periódicos nas áreas de administração de empresas, engenharia de produção, psicologia, psiquiatria, medicina, enfermagem, educação física, ergonomia, educação e saúde ocupacional.

Os bancários foram a segunda categoria mais estudada, logo após os enfermeiros, presentes nos estudos de Ribeiro (1997), Uchida (1998), Ferreira (2001), Merlo & Barbarini (2002), Mendes, Costa & Barros (2003) e Merlo *et al.* (2003). O ponto em comum entre esses estudos é a ratificação de que vivenciar a reestruturação produtiva nos bancos é também reformular a própria vida. Para quem se manteve no trabalho, o conteúdo deste repercute ferreamente na saúde física e mental.

De acordo com Pontes (2006), os mecanismos ou estratégias de defesa que se apresentaram para mitigar o sofrimento dos bancários foram: o medo de assumir novas responsabilidades, descompensações somáticas e psíquicas, conformação da realidade, experiências compensatórias fora do trabalho, promessa e esperança de ascensão profissional e dependência ética.

Nos bancos considerados como os mais produtivos, eficientes e com crescimentos extraordinários, tanto no financeiro como nas formas patológicas de organização do trabalho, acredita-se que a relação entre o social e o sujeito é sempre contraditória por natureza. Nessa contradição encontra-se na possibilidade de desenvolvimento de ambos os lados e pólos: o bancário e o banco. A ênfase unilateral em um desses pólos caracteriza o individualismo competitivo, e é preciso lembrar sempre que o banco, como qualquer outra organização não funciona por si mesmo, automaticamente, por meio de uma lógica interna qualquer.

Consoante Dejours (2004a), todo sistema tem a necessidade do comprometimento dos seus atores, de sua inteligência produzida no trabalho e zelo, portanto, não é só obediência às leis. “A evolução contemporânea da organização do trabalho não é uma fatalidade. (...) Se o trabalho pode gerar o pior, como hoje, no mundo humano, ele pode, também, gerar o melhor. Isto depende de nós e de nossa capacidade de pensar as relações entre subjetividade, trabalho e ação, graças a uma renovação conceitual” (p.34).

Nessa linha de raciocínio, pode-se argumentar que não existe controle técnico perfeito, a organização bancária só se sustenta pelos sujeitos que a compõem e isso requer compromisso, que é o resultado do confronto, do debate de opiniões, de arbitragens e de decisões, enfim, de subjetividade individual e social, de modo que os sucessos das ações técnicas não podem e não devem fazer com que se esqueça da criatividade do ser humano, reafirmando, nesse sentido, que o trabalho, definitivamente, supõe o engajamento da criatividade (*poiésis*) e da ação moral (*práxis*).

No presente trabalho, busca-se incorporar reflexões que enfatizam a complexidade do fenômeno estudado inserido na organização bancária e, assim, permitir a consciência da estranheza e da normalidade do sofrer. Essa, talvez seja a justificativa maior, poder falar do labirinto da alma, dos saberes subterrâneos, das dimensões ocultas e das diferenças individuais, que se integram nas expressões criativas, apontando, assim, aberturas criadoras.

O Problema de Pesquisa.

O processo de transformação do Banco do Brasil, conforme observado a partir do levantamento documental elaborado neste estudo, alterou os padrões de relações de trabalho que se formaram ao longo da história, e vale destacar que essas transformações não são, de forma alguma, algo concluído e acabado.

A tônica dos discursos até o ano de 1986 enfatizava o funcionário do Banco do Brasil como um profissional ético, com bons salários, e ocupando uma posição reconhecida pela sociedade, como um sujeito participante e apoiador do desenvolvimento econômico e social do País. O reconhecimento de fazer parte do banco trazia um sentimento de orgulho e satisfação. Esse sentimento ficava evidente quando o banco lançava produtos novos e, rapidamente, eram mais do que triplicadas as metas, em termos de superação.

A partir de 1987 a 1997, considerado o período de estabilidade econômica nacional, as estratégias estabelecidas pelo banco foram reativas, longe de uma propositividade criativa, em que o banco ficou à mercê dos diversos planos econômicos, e o discurso passava a ser “quebrar paradigmas”. A atitude reativa frente à mudança foi muito mais decorrente da intencionalidade conflitante do seu corpo diretivo, ao formarem diversas coalizões com ideologias distintas, do que propriamente a falta de uma sensibilidade ambiental, porque consultorias eram contratadas e o corpo técnico do banco vislumbrava cenários em que alternativas poderiam ser implementadas.

O quebrar paradigma significava para os dirigentes do banco: quebrar relações afetuosas no trabalho e quebrar o comprometimento do corpo funcional. Nesse contexto, o trabalho passava a ter um sentido de trabalho-tortura e transformava-se num instrumento de submissão e de perda da humanidade, acabando com a possibilidade do ser humano de ser criativo.

Como adverte Arendt (1997), é importante perceber que na perda do terreno político a ação implica falta de reconhecimento do homem como *homo faber*, o qual passa a ser tratado como animal *laborans*, isolado e abandonado no mundo das coisas. A ação corresponde à condição humana da pluralidade, situação de toda a vida política e meio que permite o indivíduo revelar sua identidade e atribuir significado à própria vida.

A partir de 1989 houve intensas mudanças nas relações de trabalho no banco com as primeiras evidências de reestruturação produtiva, marcadas com revisões nos processos, modificações na estrutura organizacional da empresa e revisão nos quadros das agências e, a partir de 1992, o processo de automação se acelerava. O quadro era de ansiedade, medo, insegurança e relações desconfiadas no trabalho.

Neste período, o discurso passava de “quebrar paradigmas” para o de “correr atrás”. Correr para uma lógica de competitividade do mercado que se instalava, pontuada por um alto índice de desemprego e precarização na contratação em todos os setores produtivos, desmobilizando os espaços coletivos de discussão. As metas de vendas eram estipuladas para o indivíduo e o grupo. O bancário passava a ser, então, um consultor financeiro com novas implicações na organização do trabalho e na sua vida. O trabalhar no banco, a partir desse período, tornava-se um momento de estar, e não ser, do Banco do Brasil.

Segundo Ruffeil (2002), o “coletivo não era mais valorizado, agora se solicitavam respostas, atitudes e resultados individualizados. Não é apenas o pronome na primeira pessoa (eu) que é posto em ação, mas toda uma cultura de atomização, de competências e de competitividade (...). Passa-se a fabricar modos de viver, pensar e sentir cada vez mais individuais, competitivos, acirrados, vigiados e controlados por todos” (p.120).

Segue Ruffeil (2002), revelando que as relações de trabalho eram marcadas por um espaço convivial estável e duradouro, “transpassado de afeto e história, assim como o trabalho” (p.126). A pesquisadora comenta, ainda, que há uma passagem, de acordo com o contexto sociohistórico de um processo de produção com fortes características taylorista-fordista, para um processo informacional fortemente interligado com a produção comunicativa e associado a uma submissão progressiva do processo de trabalho.

A partir de 1999, o discurso transformava-se em palavras de ordem: “superar desafios”. Os desafios eram lançados para o sujeito em frente ao computador, como um posto de trabalho, que passava a ser uma prótese, um apêndice, trazendo uma imagem de trabalhador que necessitava de novas qualificações, novas condições que iriam se infiltrando e o fruto do trabalho passava a ser cada vez mais intangível e volátil como às configurações do capitalismo contemporâneo.

Percebe-se pelas narrativas apresentadas nos diversos trabalhos empíricos estudados, que as relações de trabalho no banco são relações sociais pautadas pela desconfiança e falta de autenticidade nos discursos, provenientes dos descasamentos entre teorias e práticas, que vão sendo constituídas no dia-a-dia organizacional, incorporando e naturalizando a representação de papéis. O que faz surgir algumas conjecturas, suposições ou hipóteses:

1. A construção de sentido parece operar em outras esferas da vida social, em outras redes, fora do ambiente de trabalho no banco, em que as pessoas procuram atividades sociais, educativas, beneficentes, artesanais, artísticas e comerciais entre outras, com o intuito de serem reconhecidas e valorizadas, e assim, poder constituir um caráter construtivo da identidade.

Segundo Antunes (2001), uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho assalariado, fetichizado e estranhado com tempo verdadeiramente livre. Uma vida desprovida de sentido

no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho. Uma vida cheia de sentido somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital, cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade na qual liberdade e necessidade se realizem mutuamente.

Nessa perspectiva, a organização vem desenvolvendo e trazendo alguns discursos e ações para mitigar a idéia de descartabilidade e inautenticidade, como na apresentação do Relatório do Banco do Brasil 2001 em que “utilizou papel reciclado para obter significativa redução de peso e custos, além de integrar-se perfeitamente ao conceito criativo da peça e contribuir para a preservação do meio ambiente” (p. 1). Nesse mesmo relatório, na contracapa vem o seguinte dizer: A imaginação é maleável e não conhece limites. Sonhar com um mundo melhor, mais ético e transparente, é uma prática que a cada dia conquista o coração das pessoas e molda a consciência das corporações. Porque essa é a essência do novo mundo. E o que é essência renova-se, mas não se muda (Relatório BB, 2001).

Há um discurso em que se instauram coordenadas semióticas determinadas para docilizar o indivíduo e naturalizar práticas cotidianas do darwinismo social, no qual se baseiam os critérios de espécie, aptidão e seleção natural, e que acabam fazendo com que sejam jogada sobre as pessoas, sobre os indivíduos, a carga da competição na qual sobrevivem apenas os mais aptos, os mais competentes, os mais “empregáveis”, os predadores. E isso passa para o sujeito como uma naturalização das coisas, tais quais se apresentam, como a idéia de que o mundo é o mundo capitalista, e é isso mesmo que está colocado aos olhos.

A produção de subjetividade inautêntica direciona para uma outra suposição:

2. Há um sinal de indiferença no ar, uma apatia generalizada e, sobretudo, crise na identidade profissional, com a ausência de pertencimento e singularidade. A mobilização existente trata a subjetividade como inautêntica e como uma nova forma de atualizar a alienação. As exigências de criatividade são feitas em discurso, entretanto, a criatividade é utilizada como solução para o sofrimento de estar no banco, não tendo um significado como um fenômeno que configura a

vida e lhe dá um sentido.

Aliado a tudo isso, a idéia que se tem do trabalho bancário é de um trabalho automutilador, vazio e patológico. Trabalho esse eminentemente rígido e destituído de significados de criação e de produção intelectual, tornando o sentido de sua produção vinculado somente à obtenção de recursos financeiros e, como diz Antunes (2001), faz parte da subjetividade social nos países capitalistas promover a massificação e o cerceamento da autonomia dos sujeitos nesse trabalho, o que leva a terceira suposição:

3. Em virtude da indiferença pelo trabalho e pelo outro, não há um espaço de julgamento e reconhecimento pelo fazer, implicando situações de refluxo do ego como vaidade, sensação de poder, situações megalomaniacas, entre outras. As pessoas sentem a transformação no trabalho, mas não sabem para onde caminha o seu próprio trabalho.

Diante desse quadro, parte-se para formular, em termos de questões, o problema de pesquisa:

- Qual é a gênese do processo de mobilização para criar na organização do trabalho da agência bancária?
- Qual é o sentido que as pessoas no coletivo de trabalho têm da criatividade?
- Quais são as relações entre a mobilização para criar com as vivências de prazer e as estratégias de mediação do sofrimento no trabalho?

Estruturação dos Capítulos.

Para facilitar o entendimento do corpo do trabalho, especifica-se a seguinte estruturação do texto:

A **introdução** traz, em linhas gerais, o estudo realizado. Apresenta, também, os objetivos gerais e específicos a serem atingidos, a contextualização e a justificativa da pesquisa, bem como essa estruturação.

O **capítulo 1** está a base epistemológica da pesquisa, a metodologia qualitativa empregada e os procedimentos utilizados.

O **capítulo 2** apresenta a organização estudada, sua história, dentro de uma abordagem contextualista, na qual, foram estabelecidos critérios de análise para entender a dinâmica das mudanças nas relações de trabalho.

O **capítulo 3** faz uma pesquisa ao conceito de criatividade desde a antiguidade e procura, dentro de uma perspectiva histórica, tratar dos mitos e teorias implícitas que rondam o conceito. Portanto, o capítulo traz à reflexão que a criatividade é um fenômeno humano, apesar dos mitos e das lendas até a década de 50, mais que também por suas forças, esses mitos chegam até o presente. Apresenta, também, as diversas pesquisas dos anos 50 em diante e diversidade grande de conceitos. Por fim, apresenta, os estudos a partir dos anos 80, com as abordagens voltadas mais fortemente para o social, incorporando influências ambientais. O capítulo finaliza com um quadro-síntese denominado “evolução cronológica do conceito de criatividade”.

O **capítulo 4** tem por objetivo conceituar a criatividade e entende essa como uma fonte inesgotável de produtividade. Percorre-se uma trajetória entre diversas linhas do conhecimento marcadas pelas relações estrutura-sujeito e sujeito-estrutura, até chegar à construção social da realidade e a abordagem histórico-cultural, e, com base nos aportes teóricos de Vygotsky e os de Rubinstein, poder se chegar ao conceito de criatividade e levar adiante o estudo.

No **capítulo 5** trata o trabalho e a criatividade como elementos indissolúveis. Apresenta as duas abordagens que fundamentam este estudo: a psicodinâmica do trabalho, representada por Dejours e a teoria da subjetividade, de González Rey. O capítulo também faz uma revisão dos estudos que abordam o sujeito, a subjetividade e a criatividade na esfera das organizações.

No **capítulo 6** encontram-se os resultados e as reflexões. São apresentadas teias informacionais extraídas dos quadros temáticos referentes aos contextos em que foram realizadas as dinâmicas conversacionais e, logo em seguida, as interpretações do pesquisador.

Finalmente, no **capítulo 7** estão as conclusões, as proposições, as limitações e os desafios a serem perseguidos em futuras pesquisas.

1 - METODOLOGIA

"(...) o que me interessa não é uma síntese, mas um pensamento transdisciplinar, um pensamento que não se quebre nas fronteiras entre as disciplinas. O que me interessa é o fenômeno multidimensional, e não a disciplina que recorta uma dimensão nesse fenômeno. Tudo o que é humano é ao mesmo tempo psíquico, sociológico, econômico, histórico, demográfico. É importante que estes aspectos não sejam separados, mas sim que concorram para uma visão poliocular. O que me estimula é a preocupação de ocultar o menos possível a complexidade do real".

Edgar Morin

A pesquisa em criatividade tem apresentado diversas tendências, todas elas influenciadas por paradigmas teóricos e filosóficos, que se podem agrupar em dois grandes segmentos: objetivista e subjetivista.

O segmento objetivista parte da consideração do conhecimento como positivo para ser verdadeiro, ou seja, que desde o empirismo, o conhecimento é construído com base na simplificação psicológica, com o que é publicamente apreensível e passível de refutação. Dentro de um enfoque racionalista, torna-se necessário conhecer as causas dos fenômenos, para se chegar às leis gerais que levam a dominá-lo. Essa concepção, segundo Morin (2000), trouxe problemas de simplificação das ciências, toda vez que se centram em campos muito específicos, fragmentando a realidade e reduzindo qualquer compreensão para o campo da lógica.

Dentro desse paradigma, o método preferido para a obtenção dos dados é o quantitativo, experimental e dedutivo, para buscar a geração de leis universais, com vistas à explicação dos fenômenos. Foi o caso da pesquisa até a década de 80, em que prevaleceu o enfoque psicométrico, com uma visão pragmática da criatividade que ainda é refletida nos dias atuais, dominando o imaginário da pesquisa científica.

Na realidade, essa visão determinística desenvolve-se historicamente, nos séculos XVI e XVII, em que se desenvolve a cosmovisão escolástica aristotélico-tomista², que mesclava

² Relativo ao tomismo. Doutrina escolástica de São Tomás de Aquino adotada oficialmente pela Igreja Católica, e que se caracteriza, sobretudo, pela tentativa de conciliar o aristotelismo com o cristianismo (Ferreira, 1986).

razão e fé, dominante na Idade Média, abalada de forma profunda e irreversível pela Renascença e, mais tarde, pelo movimento cultural-filosófico do Iluminismo. Segundo Touraine (2002), a decomposição do mundo sagrado, a separação do criado pelo homem e o criado pelo divino, desencadeia dois movimentos distintos, mas ligados entre si. De um lado está o sujeito com a sua consciência crítica e de outro manifesta-se o retorno de um Deus marcado por sua ausência e distanciamento.

Racionalização e subjetivação aparecerem ao mesmo tempo como a Renascença e a Reforma, que se contradizem, mas se completam ainda mais. Os humanistas e os erasmianos³ resistiram a esta divisão e quiseram defender ao mesmo tempo o conhecimento e a fé, mas foram arrebatados pela grande ruptura que definiu a modernidade. Doravante o mundo não terá mais unidade, a despeito das tentativas repetidas do cientificismo; claro que o homem pertence à natureza e é objeto de um conhecimento objetivo, mas ele é também sujeito e subjetividade. O logos divino que atravessa a visão pré-moderna é substituído pela impersonalidade da lei científica, mas também e simultaneamente pelo Eu do Sujeito; o conhecimento do homem se separa do conhecimento da natureza como a ação se distingue da estrutura (Touraine, 2002, p. 216).

O método de investigação empírico-indutivo de Bacon, o raciocínio analítico-dedutivo de Descartes e a física clássica de Newton orientaram e modelaram a ciência moderna, com sua tendência à quantificação, previsibilidade e controle. Essa física orientou o pensamento moderno, como se os átomos existissem independentemente uns dos outros, como o elemento básico da natureza. As relações entre os átomos constituem-se mediante uma causalidade externa. A unidade de análise fundamental era o átomo, pois a própria realidade seria organizada dessa forma.

Segundo Santos (2003), a concepção abstrata que tensiona com a concepção concreta e contextual da subjetividade, tem em Descartes o seu representante maior. No Discurso do Método, Descartes narra uma intrigante biografia na qual se cria uma filosofia sem contexto (Descartes, 1972, apud Santos, 2003). A concepção concreta tem os seus representantes na obra de Montaigne, Shakespeare, Erasmus e Rabelais, sobretudo, em Montaigne, com os seus argumentos contra a teorização abstrata e falsamente universal.

O paradigma dominante impõe um conceito baseado na especialização, simplificação e redução do conhecimento do todo e de seus elementos que integram esse todo. Pisa-se no

³ Touraine refere-se aos seguidores de Erasmo de Roterdã ou Roterdão (1466-1536), teólogo, intelectual europeu do século XVI. Suas obras educacionais contribuíram para a substituição do velho currículo escolástico pela nova ênfase dada aos clássicos pelo humanismo renascentista. Por criticar os abusos eclesiásticos, enquanto apontava para uma época melhor no passado distante, ele encorajou a urgência por reformas, as quais encontraram expressão tanto na Reforma Protestante como na contra-reforma Católica.

terreno do determinismo, com a aplicação de uma lógica e uma causalidade mecânica, linear, em todos os domínios do saber, inclusive, para os problemas sociais. O mundo passou a ser percebido como uma máquina, gigantesca e maravilhosa e o sujeito, paulatinamente, eliminado, conforme revela Morin (2000):

Com efeito, a ciência ocidental baseou-se na eliminação positivista do sujeito a partir da idéia que os objetos, existindo independentemente do sujeito, podiam ser observados e explicados enquanto tais. (...) o sujeito é reenviado, como perturbação ou ruído, precisamente porque é indescritível segundo os critérios do objetivismo (...). O sujeito torna-se fantasma do universo objetivo: é o misterioso X que desafia a descrição, em termos de predicados aplicáveis a qualquer objeto contido no universo (Morin, 2000, p. 49).

Já os seguidores do paradigma subjetivista acreditam que o conhecimento depende dos sujeitos, de suas idéias e percepções sobre o mundo. Por isso, não existe uma só realidade e o conhecimento se forma em cada pessoa por suas influências culturais e sociais que em sua história ontogenética e sociogenética lhe outorga.

O paradigma subjetivista tem tido diferentes tendências. Uma extremamente idealista considera que tudo depende somente das idéias. Outra mais flexível assume as idéias como produto das percepções do mundo exterior que se vai constituindo socialmente, como é o caso da fenomenologia. Há, também, aquela em que o mundo está constituído por estruturas simbólicas, em função da linguagem e da comunicação e, portanto, necessita interpretar essas estruturas, como no caso do interacionismo simbólico, da teoria fundamentada, entre outras (Strauss & Corbin, 1990, Taylor & Bodgam, 1996).

Apesar dos avanços e das modificações significativas em níveis teóricos, em termos do psicológico e sua visão de homem e mundo, a criatividade tem sido pesquisada com uma visão evolucionista, ou desenvolvida dentro dos parâmetros do princípio da certeza e não confluentes às linhas interpretativas entre micro e macro, autonomia e submissão, objetivo e subjetivo e indivíduo e sociedade.

Indivíduo e sociedade são inseparáveis. Em todo momento de vida, objetiva-se a subjetividade. É por meio do processo dialético que a identidade se constitui. Desse modo, entender a criatividade como algo natural e auto-explicativo é não sair do espectro do determinismo sobre a constituição da subjetividade e, tampouco, há a necessidade de investir em pesquisas empíricas, que tenham por base ontológica a noção do sujeito.

A idéia de sujeito, que se entende neste estudo, é preconizada como liberdade e criação. O sujeito é compreendido como um ser de desejo, como um ator que marca a distância em relação à sua situação, para entrar em si mesmo, como reconhecimento de sua existência e com implicações determinadas, no qual Touraine (2002), brilhantemente, elucida:

Se o apelo ao Sujeito pessoal se confunde com a mobilização coletiva, surge um novo poder, mais exigente que o precedente. Inversamente, se apelo ao Sujeito não passa de um protesto, ele só provoca o nascimento de uma contracultura rapidamente sufocada sob o peso das normas comunitárias ou bem depressa dividida por lutas de poder. O apelo ao Sujeito une engajamento e desprendimento, liberdade pessoal e mobilização coletiva. Assim são sempre os movimentos sociais, que não são mobilizações de massa, mas apelos ao não-social para transformar o social (Touraine, 2002, p. 305).

Torna-se necessário, nesse entender, para tratar do objeto de estudo que é a criatividade, como uma configuração subjetiva, uma epistemologia, que tenha por fundamento essa idéia do sujeito como reflexão crítica e conscientização do fato que se age sobre uma situação em que se cria. Por exemplo, não se pode falar em clima organizacional que facilita ou impede a criatividade no espaço laboral, sem entender como se lida e com o que se tem feito, em ação individual-coletiva sobre o clima.

Nesse sentido, esse estudo coaduna-se com Touraine (2002), ao defender que a exigência da concepção do Sujeito é a única capaz de defender contra as estratégias de dominação da ordem social e sem o historicismo das grandes causas. Situa-se na mesma linha de Bachelard (1973), que defende o sujeito, como inseparável do fundar e criar, uma vez que a realidade não é unicamente uma produção teórica, e sim, a própria condição dos seres vivos, com os seus registros que não estão atrelados, unicamente, à produção de conhecimento, mas como inseridos na história e, portanto, constituído nela.

Esta concepção é tanto mais necessária quanto mais se desenvolve a atividade técnica e administrativa, quanto mais se opõem as ideologias a serviço das grandes organizações econômicas e políticas e os protestos de pessoas importantes. A preocupação com a ética, que hoje se impõe com grande força, combate essas duas tendências opostas, porque a ética é a aplicação de um princípio moral, não social, a situações criadas pela atividade social. O domínio da ética não cessa de se estender à medida que recusa o da moral de inspiração religiosa e que é mais visível ao mesmo tempo em que a técnica abandonada a si mesma submete-se de fato a um poder tecnicista que abusa dos direitos da razão confundindo sua autoridade com a força própria da verdade científica. Seus defensores combatem em duas frentes: de um lado contra a redução da sociedade a uma empresa econômica, pensando apenas no equilíbrio do comércio externo, na inflação e no *cashflow*; do outro, contra a volta ao comunitarismo religioso. Isso exige um esforço duplo de análise crítica: de um lado, para não reduzir o trabalho a um aparelho de produção; do outro, para não reduzir a imagem do Sujeito presente no pensamento religioso à busca reacionária de uma moral comunitária (Touraine, 2002, p. 302).

Existe uma relação que se faz entre o momento atual e o histórico para produzir sentido, por isso, destaca-se a importância da categoria de sujeito para estudar a criatividade, com os seus elementos constituintes de tão complexo processo, que acontece por meio dos posicionamentos ativos desse sujeito no curso de suas diferentes atividades.

Elegeu-se, então, para se chegar ao objetivo dessa pesquisa, que é buscar compreender a gênese do processo de mobilização para criar na agência bancária, a epistemologia qualitativa defendida por González Rey (2002, 2003, 2004b, 2005a e 2005b), consubstanciada por um enfoque histórico-cultural, com o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, que pressupõe a compreensão desse, como produção e não como apropriação linear da realidade. Ademais, por se estar tratando de um fenômeno complexo, como é a criatividade, necessário também se faz utilizar um método que dê conta de sua totalidade, complexidade e dialética, e entender a realidade como resultado de um processo social.

Para o psicólogo González Rey é impossível pensar a subjetividade a partir de uma perspectiva histórico-cultural separada da idéia do sujeito, porque este representa a tensão da ruptura e da criação, que supõe a produção de novos sentidos subjetivos nos espaços já constituídos subjetivamente, os quais se integram como elementos de sentido das representações atuais dominantes do sujeito.

Assim, concordando com Touraine (2002), com a idéia do sujeito em situação social, em posição de resistência e de apelo contra uma ordem ou um poder é que para González Rey, o indivíduo é compreendido como sujeito “frente ao conjunto desorganizado e incoerente de situações que deve enfrentar dentro da sociedade atual, por meio das quais tende manter a produção de sentidos como condição de sua identidade” (González Rey, 2005c, p.202).

Na concepção de González Rey (2003) o sujeito é ativo, criativo, crítico, dialógico e imprevisível. Ele produz sentidos subjetivos imprevisíveis e carregados de positividade durante suas práticas sociais. Assim, o sujeito na realidade estudada é responsável, processualmente, pela construção do conhecimento e “ninguém está situado no lugar da verdade histórica, essa se constrói de forma permanente no curso que vão tomando as várias alternativas no jogo dos processos sociais” (González Rey, 2004a, p. 156).

González Rey (2005b) apresenta três princípios fundamentais referentes à epistemologia qualitativa:

1. O caráter construtivo-interpretativo. O conhecimento como uma produção construtivo-interpretativa, sem ser uma soma de fatos definidos por observações imediatas ao momento da experiência. “Seu caráter interpretativo é gerado pela necessidade de dar sentido a expressões do sujeito estudado, cuja significação para o problema objeto de estudo é só indireta e implícita” (p. 31). O autor destaca que toda a interpretação é uma construção, mas essa pode não estar relacionada de imediato e intencionalmente com o referencial empírico.

A construção permite, assim, “especulação, fantasia, desejo e todos os processos subjetivos envolvidos na criatividade do pesquisador como sujeito” (González Rey, 2005b, p. 8).

No processo de interpretação o pesquisador integra, reconstrói e apresenta em construções interpretativas os vários indicadores encontrados durante a pesquisa, sendo que estes não teriam nenhum sentido se fossem buscados de forma isolada, como constatações empíricas. A interpretação é um processo constante, progressivo e busca atribuir diferentes significados às diferentes manifestações do objeto estudado, convertendo essas diferentes manifestações em momentos particulares do processo geral. A metodologia empregada permite a produção de estruturas teóricas que vão mais além de qualquer critério atual de confirmação no plano empírico, ou seja, permite a construção de zonas de sentido, que podem ser ocultas na aparência.

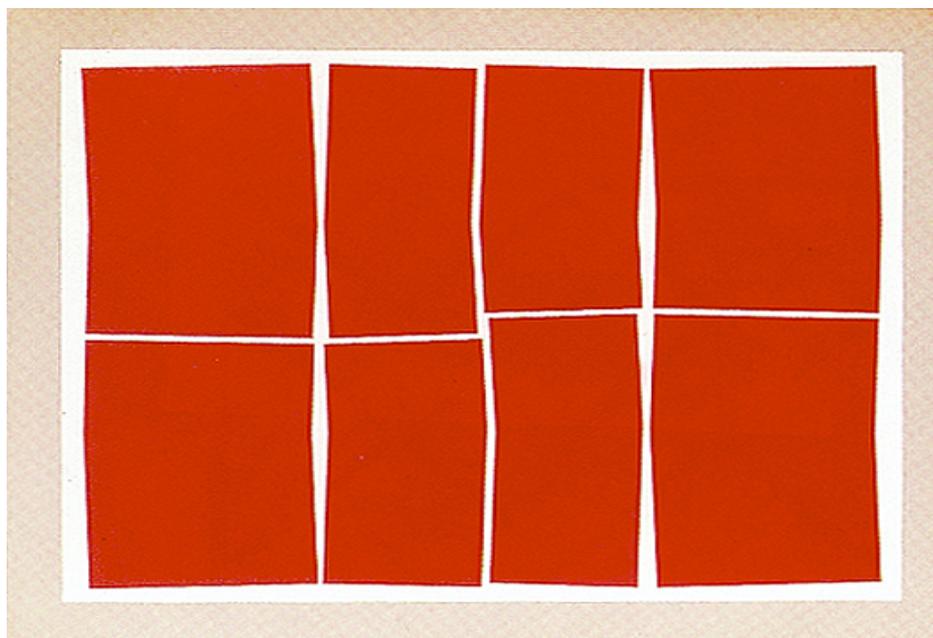
2. O caráter interativo pesquisador-pesquisado. O processo de produção do conhecimento enfatiza a relação dialógica pesquisador-pesquisado, colocando essa premissa como uma condição para o desenvolvimento das pesquisas nas ciências humanas. O caráter interativo é essencial no processo de produção do conhecimento e concebe um valor especial aos “diálogos que nela se desenvolvem e nos quais os sujeitos se envolvem emocionalmente e comprometem sua reflexão em um processo em que se produzem informações de grande significado para a pesquisa” (González Rey, 2002, p. 34).

3. O caráter da singularidade. A significação da singularidade como nível legítimo da produção do conhecimento, ou seja, “a singularidade foi historicamente desconsiderada quanto à sua legitimidade como fonte de conhecimento científico; mas na pesquisa da subjetividade adquire importante significação qualitativa” (González Rey, 2002, p. 35). Esta metodologia trabalha com o sujeito como singularidade. Leva em conta as diferenças individuais dos sujeitos e que estas diferenças podem influenciar sobre o comportamento estudado.

Esse ato de compreender a pesquisa, como um processo dialógico, remete ao trabalho do brasileiro Helio Oiticica (1937-1980), artista integrante do movimento concreto, que por meio da experiência com a cor rejeita a dicotomia objeto/sujeito, e tem a cor como um fio condutor comunicacional, que leva o artista ao espaço real, superando a distância entre arte e vida. Desse mesmo modo, a epistemologia qualitativa tem no processo de comunicação o espaço privilegiado para o sujeito expressar diferentes formas de expressão simbólica, todas as quais sendo vias para estudar sua subjetividade e a forma como o universo de suas condições sociais objetivas aparece constituído.

A Figura I apresenta Metaesquemas (1957-58) que o próprio nome indica: são esquemas compostos pela relação forma e fundo, que adquirem, pela cor, uma instabilidade gráfica. Em vez de uma estrutura hierarquizada do espaço pictórico, significam uma contiguidade que questiona a própria bidimensionalidade. A cor libera a forma do suporte, salta para o espaço, ganha o mundo com uma nova produção de sentido subjetivo.

Figura I - Metaesquemas. OITICICA, Hélio (1957-58).



Fonte: www.itaucultural.org.br/Programa Helio Oiticica

Oiticica leva a pensar que a arte contemporânea traz em si mesma as fontes de todas as artes, que toda obra anterior nada mais é do que uma antecipação alegórica daquela. Com o objetivo de superar a distância entre arte e vida, propõe a experiência como eixo condutor do ato artístico.

A pesquisa de Helio Oiticica dentro do concretismo é também uma pesquisa construcionista, porém, tal como a epistemologia qualitativa empreendida por González Rey (2005b), não desconhece o sujeito em seu caráter criativo e generativo e, tampouco, considera as formas de linguagem como um fim em si. Nesse entender, as expressões do sujeito não estão definidas puramente pelos contextos dialógicos de sua relação com os outros, mas sim, por sua história, pelos elementos de sentido que expressam na linguagem. O objetivo, diz Hélio Oiticica, "é dar ao homem, ao indivíduo de hoje, a possibilidade de 'experimentar a criação', de descobrir pela participação, esta de diversas ordens, algo que para ele possua significado".

Tanto para Oiticica quanto para González Rey, a produção de significado sobre a informação ocorre no próprio processo de experimentação ou investigação, sem definir *a priori* as categorias que darão sentido à informação obtida.

Nesse aspecto, os trabalhos de Vygotsky e colaboradores tinham como objetivo, nas décadas de 20 e 30 do século XX, a construção de uma metateoria, que permitisse um novo olhar sobre a constituição das funções psicológicas tipicamente humanas.

A epistemologia qualitativa empreendida por González Rey tem por fundamentação a Psicologia Histórico-cultural de Vygotsky, que por meio dos três princípios básicos (pensamento, vontade e afeto), propõe buscar a compreensão dos processos psicológicos superiores (memória voluntária, atenção ativa, pensamento abstrato, movimento voluntário etc.). Explicita que se deve analisar processos, e não objetos. Processo diz respeito a uma dinâmica dos processos constituintes, que não estão definidos *a priori* e, também, não possuem estaticidade. Nesse entender, não basta descrever os fenômenos, e sim explicá-los, compreender a sua dinâmica, a sua gênese e retratar a sua história. Nessa perspectiva, Leontiev (1992) assinala:

A tese principal de Vigotsky seria esta: existe um complexo sistema dinâmico de sentidos que inclui um aspecto motivacional (afetivo), assim como a vontade, a dinâmica da ação e a dinâmica do pensamento. Ela pode assumir diversas relações entre si e formar diferentes 'redes'. O intelecto, como todas as funções psicológicas superiores, está subordinado a este sistema. Esta, então, é a psique humana dinâmica e autodensolvida em sua verdadeira integridade e determinação social (Leontiev, 1992, p. 42-3).

Na concepção da perspectiva histórico-cultural, as funções psicológicas superiores estão relacionadas, no plano filogenético, ao advento da linguagem, do trabalho e da cultura. De modo que a fundamentação seja compreender a consciência reflexiva, considerando o papel da linguagem em suas várias expressões, do trabalho e da cultura, em termos de

aprendizado social (Vigotsky, 1989; Leontiev, 1992). A consciência é um processo que tem por gênese tanto a filogenética quanto a ontogenética e está relacionada com a inserção da pessoa na cultura, em que compõem os signos, instrumentos e aprendizados socialmente compartilhados e historicamente acumulados (Leontiev, 1992).

Pode-se dizer que na epistemologia qualitativa, dentro de um enfoque histórico-cultural, há um comprometimento com “uma definição ontológica e criativa do teórico como produção de pensamento, orientada a gerar inteligibilidade e visibilidade sobre as questões estudadas” (González Rey, 2005b, p. 172).

Uma outra questão a ser considerada é que a inclusão da subjetividade traz a necessidade inseparável de se estudar o indivíduo e a sociedade, em que aparecem os sentidos subjetivos, de modo que, “as implicações subjetivas do funcionamento social e as formas de organização da subjetividade social requerem estudar o sujeito individual como necessidade metodológica” (González Rey, 2005b, p. 27-8).

A subjetividade representa, como adverte González Rey (2005b), uma realidade que não é acessível diretamente ao pesquisador e, também, não pode ser interpretada de forma única e padronizada. As expressões dos sujeitos ou espaço social são formadas por sistemas de sentidos diferentes e com as suas próprias trajetórias, portanto, faz-se necessário descobrir os sentidos nos contextos em que são produzidos. O autor também adverte que não se pode antropomorfizar os espaços sociais e, tampouco, reduzir a gênese da subjetivação aos indivíduos, uma vez que indivíduo e sociedade estão inter-relacionados e se produzem simultaneamente na vida social.

1.1 – Procedimentos Metodológicos

Nessa seção são tratados os momentos empíricos na produção de conhecimento. Vale ressaltar que o empírico não é o momento último de legitimação de hipóteses rigidamente delimitadas, mas sim um dos momentos da pesquisa que adquire sentido e relevância a partir de uma perspectiva epistemológica, de um marco teórico, a partir das perguntas e questionamentos levantados pelo pesquisador.

Segundo González Rey (2002, 2003), a produção empírica e a produção teórica se encontram indissociavelmente interligadas. Nesse entender, a metodologia deixa de ser um

conjunto de procedimentos que definem um operacional da pesquisa e é compreendida como um processo cíclico, dinâmico, envolvendo a intuição, a sensibilidade do pesquisador, o marco teórico constituído na revisão da literatura. Enfim, é essa metodologia entendida muito mais como se estivesse o pesquisador, como um estudioso de arte, em frente a uma tela de Rembrandt, por exemplo, e fosse descobrindo em cada olhar novos movimentos vibratórios no espaço, as oscilações rítmicas e as dimensões da luz, nos seus avanços, recuos, e assim por diante...

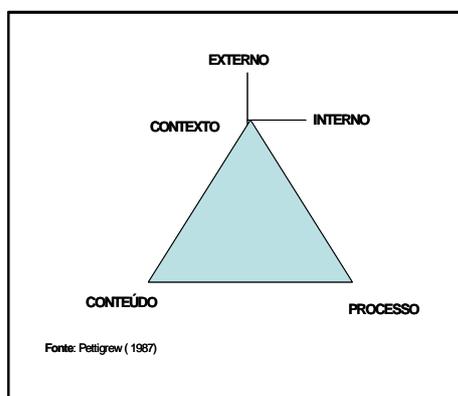
Sem seguir regra padronizada, em termos de procedimentos metodológicos, mas ao formar sistemas de informação foram empregadas técnicas qualitativas em duas fases da pesquisa, que se caracterizam por formas diferentes de obtenção da informação, que, no entanto, confluem para uma síntese teórica. Contêm ambas as fases, gerações de hipóteses e, também, são coerentes com a epistemologia qualitativa assumida.

1.1.1 - Primeira Fase da Pesquisa

Com o objetivo de se ter uma visão abrangente das mudanças organizacionais no Banco do Brasil, sobretudo as relacionadas com a esfera do trabalho e, assim, poder compreender, no presente, o sentido que as pessoas na dinâmica das relações sociais têm da criatividade, utilizou-se o procedimento de Pettigrew (1987), por considerá-lo abrangente e ser uma estrutura de referência como forma de organizar os fatos historicamente.

Dentro de uma abordagem contextualista para entender a origem, desenvolvimento e implementação da mudança organizacional, Pettigrew (1987) entende que se deve examinar o conteúdo, o contexto e o processo de mudança, bem como as suas interconexões, conforme Figura II:

Figura II – Abordagem contextualista de Pettigrew (1987)



O conteúdo refere-se aos aspectos ou áreas sob transformação tais como tecnologia, pessoal e produtos, entre outros.

O processo refere-se às ações, reações e interações entre as partes interessadas, e como elas tentam realizar as mudanças.

O contexto externo leva em conta os aspectos

sociais, econômicos, competitivos e políticos do ambiente externo. O contexto interno é observado pela estrutura, a cultura corporativa e a política interna.

Pettigrew (1987) afirma que muitas pesquisas sobre criatividade e mudança organizacional são não-históricas, não-processuais e não-contextuais. O autor constata que grande parte dos estudos procura caracterizar a mudança como episódios com claro começo e fim, por meio da utilização de uma série limitada de dados e sem a preocupação com os mecanismos e com o processo de mudança.

Ao se utilizar o procedimento de Pettigrew (1987), o conteúdo foi estudado por meio da pesquisa documental, que segundo Godoy (1995) representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas, uma vez que, por meio do exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, pode-se chegar a novas interpretações e/ou interpretações complementares.

Pettigrew, Woodman & Cameron (2001) comentam que à exceção de Amabile (1983), Woodman et al. (1993), a pesquisa sobre criatividade organizacional tem negligenciado o papel do contexto. Para os autores existem muitos desafios analíticos implícitos na investigação contextualista, por exemplo, ao reconhecer que os processos de mudanças são incorporados nos contextos, eles só podem ser estudados como tais e isso cria uma necessidade de estabelecer conceitos e estudar o campo interativo dentro dos quais as mudanças emergem nos seus respectivos tempos.

Para Pettigrew et al. (2001), os níveis mais gerais que se encontram na literatura organizacional para se estudar um fenômeno em mudança, são arrolados nos questionamentos como: o quê, quem, onde, por que, quando e como. Ressaltam os autores que a análise da mudança organizacional requer sensibilidade, uma vez que o tempo não é apenas um fator mecânico do relógio ou cronológico. Tempo, segundo os autores, não é uma coisa que “está lá”, como uma cronologia neutra, e sim, também “está aqui”, como uma construção social. Portanto, existe um constante desafio para os estudos de eventos e sua construção social no contexto dos ciclos de tempo, que modelam os ritmos implícitos dos sistemas sociais. A análise temporal deve também identificar eventos e cronologias para usar como passos necessários na busca de uma configuração.

Outro assunto que os autores enfatizam é a história que não se restringe a eventos e cronologia. A história é transportada na consciência humana. O passado sobrevive no presente

e pode modelar o futuro, porém tudo é trajetória. A trajetória da mudança é probabilística e carregada de incertezas, resultantes dos contextos, da ambigüidade e complexidade da ação humana.

A técnica utilizada de análise documental serviu para se ter um panorama dos diversos momentos da organização, aumentar o conhecimento e conceber hipóteses de trabalho, no sentido de confrontar as experiências vivenciadas com o momento atual e, assim poder constituir indicadores. Vale ressaltar que pela atual conjuntura de trabalho torna-se muito difícil reunir os atores que vivenciaram as mudanças nos seus respectivos contextos, entretanto, considera-se que os documentos analisados são fontes de subjetividade social.

A análise dos documentos foi feita a partir de diferentes fontes, como: artigos de jornais, revistas especializadas; periódicos, filmes, material de treinamento interno, relatórios de administração, coletâneas de livretos distribuídos ao público interno do banco (por ocasião da implementação de programas e projetos específicos) e trabalhos acadêmicos dissertações e teses.

Nessa primeira fase da pesquisa, além de levantar hipóteses, as informações obtidas se complementaram à segunda fase, na interpretação do pesquisador. Ambas trataram como categoria o sujeito e a subjetividade social, seja por meio do discurso empresarial apreendido na pesquisa documental, ou pelos depoimentos e pelas interpretações de outros pesquisadores em seus momentos empíricos, na constituição de seus estudos: teses e dissertações.

1.1.2 – Segunda Fase da Pesquisa

Dejours (2003) e González Rey (2005) buscam na experiência clínica os aportes teóricos que permanecem subjacentes à pesquisa e ao trabalho de interpretação.

O método proposto por Dejours é a escuta, a interpretação, sendo explicitamente contrário ao uso de questionários. O autor impõe restrições à observação do cotidiano de trabalho e prioriza a escuta do trabalhador no coletivo.

Para Dejours & Abdoucheli (1994), “o que interessa (...) é a vivência subjetiva do trabalho e o lugar do trabalho na regulação psíquica dos sujeitos, compreendemos que só entrando numa relação intersubjetiva com os trabalhadores é que teremos a chance de ter acesso à realidade” (p.139). De modo que para os pesquisadores, os trabalhadores reunidos em grupo, no espaço da pesquisa, são capazes de reconstruir a lógica das pressões de trabalho

e, também, surge oportunidade ímpar para poderem aparecer as estratégias de defesa coletivamente construídas, que aparecem na luta contra os efeitos adversos e patogênicos do trabalho.

Seguindo os ensinamentos de González Rey (2005b), o espaço da pesquisa para o grupo vai gerando novas necessidades, mas tendo sempre presente o objetivo concreto do estudo, que não são necessariamente dominantes no espaço empírico. Por isso, o autor, dentro de uma ruptura, a qual ele denomina de epistemologia estímulo-resposta, que veio se consagrando na pesquisa social, adotou o termo, na metodologia qualitativa, como sistemas conversacionais, “os quais permitem ao pesquisador deslocar-se do lugar central das perguntas para integrar-se em uma dinâmica de conversação que toma diversas formas e que é responsável pela produção de um tecido de informação o qual implique, com naturalidade e autenticidade, os participantes” (González Rey, 2005b, p. 45).

Assim, essa seção descreve o uso do instrumento sistema conversacional, que na realidade corresponde a uma dinâmica, na qual, para o grupo elegido, o espaço social da pesquisa se converte em um espaço portador de sentido subjetivo.

Os sentidos subjetivos aparecem de forma gradual e diferente dentro do espaço de expressão do sujeito, e cabe ao pesquisador transitar nessa experiência pelos espaços que se abrem para conversação e expressão. Nessa dinâmica, o sujeito estudado passa a ser sujeito de suas construções, tendo em vista que nesse processo irão comprometer novas zonas de sua experiência, pois facilitará, assim, a emergência dos elementos dos sentidos comprometidos com o estudado, via essencial para estudar as configurações subjetivas implicadas nesses sentidos.

As configurações subjetivas representam formações psíquicas dinâmicas e em constante desenvolvimento dentro das diferentes práticas sociais dos sujeitos. Vale lembrar que cada configuração de sentidos relativos a uma experiência ou campo de expressão pode estar associada a sentidos referentes a diferentes espaços da vida social.

Para se atingir os objetivos propostos desta fase da pesquisa, foram realizados seis encontros, ou melhor, sistemas conversacionais, compreendidos como um instrumento grupal e considerando o social como um elemento inseparável da expressão e do desenvolvimento humanos. De acordo com Heller (1994), “o homem percebe e manipula o mundo em que nasce partindo sempre de si mesmo” (p. 35), o que leva a entender que as necessidades e

possibilidades humanas se articulam no social e, ao mesmo tempo, possuem um sentido particular, subjetivo. Assim, a questão que se coloca é tentar dar visibilidade para essa experiência humana que se constitui na articulação do social com o individual.

No âmbito deste estudo, os sistemas conversacionais foram denominados dinâmicas conversacionais. As seis dinâmicas realizadas compreenderam ao todo 24 participantes. Foram quatro participantes de cada agência localizada no Distrito Federal. Estabeleceu-se como critério para escolha dessas agências o econômico-financeiro. Assim, solicitou-se à Superintendência Estadual do Banco do Brasil, no Distrito Federal, que indicasse as três maiores agências em rentabilidade e as outras três com os mais baixos desempenhos. Vale ressaltar que o objetivo é sempre procurar a qualidade das expressões. Além desse objetivo buscava-se entender como os sujeitos, inseridos nesses contextos distintos em termos de critério da organização, mobilizavam subjetivamente no individual e coletivo e, também, conhecer as vivências de prazer-sofrer nesses ambientes distintos.

Independente desse critério estabelecido, a organização coletiva da dinâmica permitiria a atuação de cada participante de forma reflexiva, ouvindo e elaborando suposições suas e de outro participante, juntamente com este pesquisador, num processo cheio de dúvidas, tensões e experiências, mas que marcaria o surgimento dos sentidos subjetivos.

Os procedimentos foram os mesmos para ambos grupamentos de agências. As dinâmicas eram agendadas com antecedência, e solicitava-se ao primeiro gestor da agência que informasse os objetivos da pesquisa aos funcionários. Necessário que a adesão à pesquisa fosse espontânea e, que, se possível, pudesse ter um representante das diversas unidades de trabalho.

Ao iniciar as dinâmicas foi distribuída uma folha, solicitando que cada participante completasse com dados pessoais, embora fosse esclarecido sempre o caráter de anonimato. Continha também um complemento, no qual pedia que informasse o (s) fato (s) mais marcante (s) de sua vida no banco. O objetivo do complemento de frase era remeter aos sentidos subjetivos relacionados ao espaço organizacional, como sínteses de momentos culturais e históricos, portanto, sendo também uma ferramenta para a construção interpretativa, pois os fatos mais significativos podem estar vinculados a outros identificados nos trechos de informação e, assim, constituir a trama de sentido subjetivo.

O pesquisador utilizou um caderno de campo para registrar todas as expressões não-verbais, inclusive o silêncio e o não-dito, também, aspectos da ambiência, e situações imprevistas. Todas as dinâmicas foram gravadas, em um total de aproximadamente 360 minutos de gravação em fitas cassetes. As fitas foram transcritas na íntegra pelo pesquisador, que as mantém conservadas.

Após transcrição, essas dinâmicas conversacionais foram lidas, exaustivamente, até que o seu conteúdo e o seu significado fossem apreendidos, de forma congruente e observando-se a continuidade da informação, para se chegar à identificação dos indicadores. Segundo González Rey (2005a, 2005b), os indicadores são elementos ou conjunto de elementos que adquirem significados a partir da interpretação do investigador, e que se constroem com base em informações implícitas ou indiretas.

Vale lembrar que os sentidos subjetivos não correspondem linearmente às representações do sujeito, sendo, muitas vezes, contraditórios a essas. “A representação de algo nunca esgota os sentidos subjetivos presentes em suas manifestações verbais e icônicas, sendo apenas um momento possível de sentido que adquire significação em sua relação com outros momentos e formas de expressão do sujeito ou dos espaços sociais estudados” (González Rey, 2005b, p. 126).

A identificação dos indicadores iniciou-se com o instante das dinâmicas, em que o pesquisador destacou as frases e palavras-chave no caderno de campo, que, no contexto do espaço do diálogo, demonstraram muita afetividade, tanto na conversação quanto na elaboração da expressão, incluindo os aspectos de ambiência.

Para González Rey (2005a, 2005b), os indicadores representam categorias que facilitam o andamento dos complexos processos que caracterizam qualquer investigação contextualizada no estudo da subjetividade humana. O desenvolvimento dos indicadores conduz necessariamente ao desenvolvimento de conceitos e categorias novas no curso da investigação, o que representa um dos momentos essenciais, mais ricos, delicados e criativos da investigação. As categorias representam um momento na construção teórica de um fenômeno – por meio delas pode-se entrar em novas zonas de sentido do estudado, que conduzem a novas categorias. Para o autor, toda categoria ou teoria concreta tem diante de si

o desafio de passar a novas zonas do estudado que estejam além das categorias desenvolvidas por qualquer teoria concreta em seu momento atual.

Os indicadores foram retirados de trechos de informação, que, segundo González Rey (2005b), constituem expressões vivas da pessoa que fala, a qual não reconhece limites formais externos à própria necessidade de expressão que se produz no espaço conversacional.

Na construção interpretativa, os indicadores integraram as informações obtidas do procedimento de análise de Pettigrew (1987), correspondente à primeira fase da pesquisa, com as expressões da segunda fase (complemento e dinâmica conversacional), configurando, assim, por meio da leitura do pesquisador, um sistema de informação crítica sobre o qual se desenvolvem os núcleos de sentido.

Então, a partir dos indicadores, foram construídas zonas de sínteses, nas quais relacionaram a teoria preexistente com a interpretação do pesquisador, constituindo núcleos ou eixos de sentido, como novas construções teóricas. Nesse entender, a pesquisa alimenta-se continuamente da teoria e dos indicadores, contendo a síntese da primeira e segunda fases da pesquisa, transformam-se em novos núcleos de sentido, num processo contínuo para a construção do conhecimento. A Figura III sintetiza o tratamento dado à dinâmica conversacional em termos de análise.

Figura III – Análise da Dinâmica Conversacional



Os temas amplos e abrangentes foram formas de organizar os trechos de informação e facilitar a interpretação. Esses temas estão alicerçados na teoria preexistente e foram definidos como: organização do trabalho, o significado da criatividade e sentimentos e vivências relacionados a criatividade na agência.

Por fim, pode-se dizer que o cerne da pesquisa qualitativa aqui empreendida tem por finalidade conseguir que o participante tenha um nível necessário de implicações, para expressar-se com toda sua riqueza e complexidade inserida no espaço da pesquisa. Esses espaços se constituem no interior de seus sistemas mais significativos de comunicação. Por isso, a pesquisa qualitativa é orientada a estudar a produção de sentido subjetivo do sujeito, bem como a sua forma de articulação com os diferentes processos e experiências de sua vida

social. Na realidade, o estudo da subjetividade, sempre e em cada um dos cenários em que é produzido, estará informando, simultaneamente, sobre o sujeito e sobre a subjetividade social. O espaço de pesquisa é um espaço de sentido, como um metaesquema de Helio Oiticica.

O Quadro I apresenta uma síntese de alguns dos elementos que norteiam a pesquisa qualitativa apoiada na epistemologia qualitativa, baseada em González Rey (2005a, 2005b), destacando que a subjetividade legitima-se por uma produção de sentidos subjetivos, que transcendem qualquer influência linear e direta de outros sistemas da realidade, portanto, a subjetividade é uma dimensão presente em todos os fenômenos da cultura.

Quadro I - Conceitos que permeiam a pesquisa qualitativa.

Sentido – caracteriza o processo da atividade humana em seus diversos campos de ação. Representam a emoção, as necessidades, vontade, sentimentos.

Sentido subjetivo – complexa unidade na qual circulam tipos diferentes de emoções associadas, de múltiplas formas, a diversos processos simbólicos.

No sentido subjetivo especifica-se uma certa autonomia do emocional, que não aparece como resultado da mediação semiótica, senão que a acompanha..

É uma unidade inseparável dos processos simbólicos e as emoções num mesmo sistema, no qual a presença de um desses elementos evoca o outro, sem que seja absorvido pelo outro.

Categoria de sentido subjetivo – explica que o desenvolvimento da emocionalidade é resultado da convergência e da confrontação de elementos de sentido, constituído na subjetividade individual como expressão da história do sujeito e de outros aspectos que aparecem por meio de suas ações concretas no processo de suas distintas atividades.

Configuração subjetiva – são as formações psicológicas complexas caracterizadoras das formas estáveis de organização individual dos sentidos subjetivos.

Fonte: González Rey, 2005a e 2005 b.

2 – O CONTEXTO DA PESQUISA: Banco do Brasil quase 200 anos.

“Se um dia eu for Presidente da República, os meus ministérios serão as agências do Banco do Brasil”.

Herbert José de Souza, Betinho. Por ocasião do lançamento da campanha contra a fome.

Conhecer os sentidos e as mobilizações humanas é considerar o homem inserido no contexto histórico, nos desdobramentos do ser social em formas culturais. No desenvolvimento cultural do homem, estão em jogo as relações inter e intra-subjetivas e também a dinâmica que as caracteriza não como uma ordem linear, de causa e efeito e inflexível, mas sim, como um processo dinâmico que se constitui de idas e vindas, contradições, possibilidades e movimentos diversos.

O homem é um sujeito histórico, ou seja, a sua maneira de pensar, de imaginar, de sonhar, de sentir para agir e reagir, o modo de vivenciar o consciente e as incursões ao inconsciente vão sendo construídas com outros homens, de acordo com o tempo e com o espaço em que vivem, formando estilos que são formas culturais. Significa, sobretudo, que o homem não é apenas um reflexo da história nem é o único autor ou protagonista. Desse modo, a compreensão que se tem, é que o homem, em realidade, é uma síntese subjetiva de uma história particular e da história social. Nessa linha de raciocínio, postula Demo (1995):

Toda formação histórica está sempre em transição, o que supõe visão intrinsecamente dinâmica da realidade social, no sentido de produtividade histórica. Se, de um lado, as transformações históricas se dão de maneira estruturada, porque não são caos, nem pura veleidade humana, nem intromissão dos deuses, de outro, aportam formações inovadoras, nas quais predomina o novo sobre o velho. O que acontece na história é historicamente condicionado, e por isso não se produz o totalmente novo que não tivesse condicionamento histórico, pois já seria um ato de criação, do nada, introduzindo na história condições não históricas. Mas, no plano dos conteúdos, a história produz transformações radicais, de extrema profundidade, como foi a Revolução Industrial, que perpassou todas as dobras da história, desde as mais quantitativas até as mais qualitativas (Demo, 1995, p. 90).

O mesmo apresenta Furtado (2002), quando diz que a constituição da subjetividade está em acordo com as bases materiais que se produziu. Nesse entender, o repertório de idéias de uma cultura, do Banco do Brasil e da nação, têm como suporte o processo histórico do desenvolvimento das forças produtivas, que acabam influenciando o econômico e as formas subjetivas do processo de desenvolvimento.

Furtado (2002), ao tratar da acumulação do conhecimento pelo homem e o seu compartilhamento na trajetória da vida coletiva, fala da memória como a possibilidade da acumulação do conhecimento e de sua transmissão pelas gerações. A partir da memória, acrescenta o autor, surgem as condições para o estabelecimento da cultura humana. De modo que a cultura é compreendida como registro de tudo o que o homem produziu coletivamente, com base nas relações sociais e no acervo da memória.

A partir das experiências dos sujeitos no mundo social é que se configura a subjetividade. Os registros simbólicos e emocionais envolvem o físico, as capacidades biológicas, todos os aspectos cognitivos e nervosos, mas a matéria-prima para registrar é ofertada pela vivência social, pela sociedade, pelas relações, pelas atividades humanas e pela cultura. Assim, a atividade e a criatividades humanas permitem fazer o registro de modo objetivo, que pode ser comunicado e compreendido por todos que convivem em sociedade.

A subjetividade surge, então, como natureza histórica. Em cada momento histórico as possibilidades de configuração do mundo subjetivo modificam-se conforme se alteram as relações sociais e as formas de produção da vida, ou seja, as fontes de significação. Nesse aspecto, a linguagem, como a maneira de expressar para o mundo, carregada de significações, modifica-se com o passar das configurações do tempo e do espaço, à medida que se alteram os valores, as leis, as regras sociais e as formas de vida.

O objetivo deste capítulo, correspondendo à primeira fase da pesquisa, é conhecer, sucintamente, a história do Banco do Brasil. Da mesma forma como acontece com os seres humanos, a história do banco é marcada por ciclos, ritos de passagem, momentos brandos e outros tempestuosos, repletos de crises e turbulências, que sistematicamente engendraram mudanças institucionais e contextuais. Conhecer essa história é conhecer um pouco da alma do povo brasileiro.

Pesquisar a história e levantar a memória de uma empresa como o Banco do Brasil é, então, conhecer os seus processos de evolução, revolução e os seus principais eventos, que

deixaram marcas definitivas na configuração do presente. É como um álbum de fotografia em que a história vivida é visualizada para trazer à tona uma memória organizacional criando, assim, a possibilidade de se entender muitos dos seus valores e convicções que continuam inalterados. Outros, foram modificados pelo dinamismo de uma abertura contextual.

As pesquisas de forma histórica e dinâmica, com suas biografias e idiossincrasias organizacionais, vêm sendo elaboradas por diversos autores como Mintzberg (1979), Kimberly & Miles (1980), Pettigrew (1987), Salama (1994) e Pettigrew, Woodman & Cameron (2001). Esses pesquisadores utilizam a história para permitir mais *insights*, além, como diz Pettigrew (1987), de os estudos longitudinais serem muito mais propensos aos sistemas de linguagem do tornar-se do que do ser. Contribui, também, esse tipo de pesquisa, à compreensão de crises atuais, escolhas de estratégias de desenvolvimento adequadas e familiarização para o ingresso de novos atores frente às especificidades da cultura organizacional.

No tocante à criatividade organizacional, foco desse estudo, Amabile (1983, 1988), Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) também enfatizam a questão da pesquisa histórica e contextual, por entenderem a criatividade como exemplo da mudança e inovação organizacional. Esses autores utilizam uma metáfora de uma avenida a ser explorada, para, significativamente, perceber que a criatividade organizacional não pode ser entendida sem desenvolver pesquisa e teoria, sobre a situação dentro da qual o processo criativo e os resultados ocorreram.

Daí a importância de utilizar uma abordagem histórica em uma organização como o Banco do Brasil, cuja história é a própria história do País, por sua presença marcante na vida nacional. Uma história que está longe de ser constituída apenas pela dimensão econômica, e sim, por todas as dimensões que envolvem a dinâmica e a complexidade da realidade brasileira.

A fotografia do Banco do Brasil, em 31/12/2005, pelos dados obtidos do seu relatório anual, é:

- Natureza jurídica: Sociedade de Economia Mista, vinculada ao Ministério da Fazenda, integrado à Administração Pública Indireta.
- Número de funcionários: 83.751.
- Pontos de Serviço: 14.804.
- Caixas Automáticos: 40.191.

- Missão: ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e o banco, e contribuir para o desenvolvimento do País.
- Valores: compromisso para o desenvolvimento de comunidades e do País, abordagem ética e transparente, responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade; competitividade e foco em negócios; inovação e melhoria contínua em produtos, serviços e processos; postura proativa e prudente no gerenciamento de risco, lucratividade, liquidez e seguridade: excelência e especialização no relacionamento com os clientes; estimula a formação de cooperativas, associações e *joint-ventures*; marca do Banco do Brasil como um diferencial competitivo, gerência participativa, equipe de trabalho e decisões em conjunto e apreciação do trabalho eficiente e inovativo, estimulação do crescimento profissional dos empregados e promoção baseada no mérito.

Presume-se que o valor “equipe de trabalho e decisões em conjunto e apreciação do trabalho eficiente e inovativo” esteja relacionado com a criatividade no trabalho, uma vez que na própria literatura organizacional há sobreposições dos conceitos de criatividade e inovação.

Trata-se do maior banco da América Latina, sua área de atuação abrange todo o território nacional, compreendendo 3.052 municípios, no final do ano de 2005, além de estar presente em 21 países. É o primeiro banco brasileiro em ativos (R\$ 253 bilhões) e em depósitos totais (R\$ 137,7 bilhões), com aproximadamente 23 milhões de correntistas.

2.1 O BANCO DO BRASIL: manchas de cor, traços, registros, mapas e densidades materiais.

Este trabalho não tem a pretensão de ser um deslinde completo e exaustivo da evolução histórica⁴ do Banco do Brasil. O foco de análise, neste estudo, limita-se às transformações nas situações de trabalho e, para isso, adotou-se uma divisão cronológica em períodos. O critério utilizado, para essa divisão, foi a estabilidade.

⁴ É de fundamental importância a obra de Cláudio Pacheco sobre a história do Banco do Brasil, pois fornece, em quatro volumes, preciosas informações sobre a origem e o desenvolvimento da instituição, bem como do desenvolvimento financeiro no País.

De modo que, nessa divisão, quanto maior o período, mais estável foi o fluxo institucional em que as mudanças na situação de trabalho foram, primordialmente, decorrentes de coalizões internas, do que provenientes de um relacionamento com o contexto externo.

Assim, foram divididos para efeitos do estudo quatro intervalos no tempo, e cada um desses intervalos recebeu as suas respectivas análises:

1º de 1808 (Fundação do Banco do Brasil) a 1964 (Golpe Militar);

2º de 1965 a 1986 (Fim da Conta Movimento);

3º de 1987 a 1997 (Estabilização Econômica) e

4º de 1998 em diante... (Orientação Mercadológica).

A partir dessa divisão, fez-se um exame documental e bibliográfico, por meio de pesquisa nos relatórios anuais de administração, encartes organizacionais, material instrucional de treinamento interno, vídeos e trabalhos acadêmicos, como dissertações e teses, de acordo com os quatro períodos correspondentes.

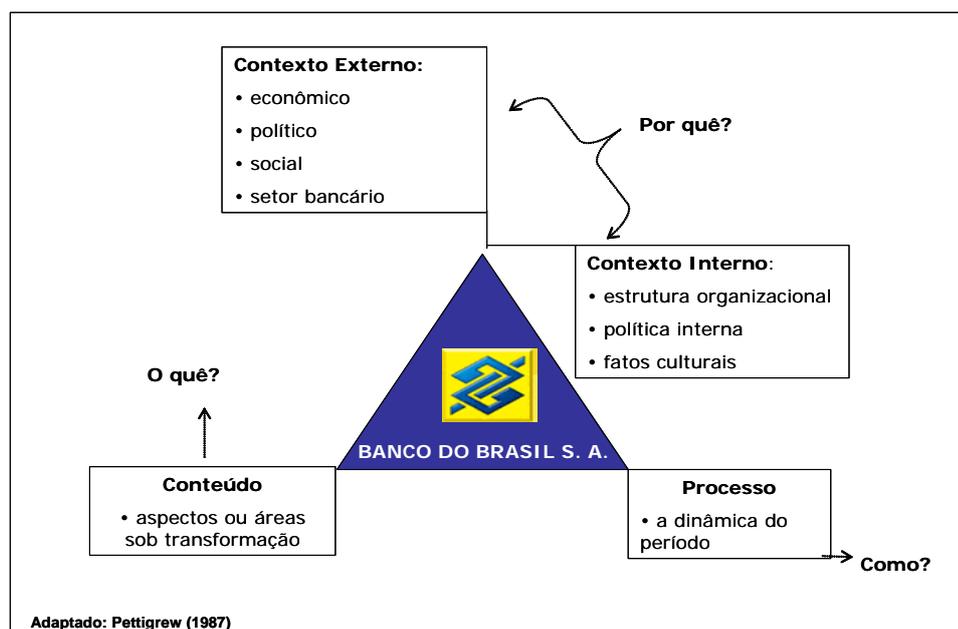
O primeiro período, de 1808 (Fundação do Banco do Brasil) a 1964 (Golpe Militar) recebeu apenas uma análise descritiva dos acontecimentos, uma vez que as mudanças ocorridas tiveram pouco ou quase nenhum impacto na situação de trabalho.

Do período “de 1965 a 1986 (Fim da Conta Movimento)”, em diante, por já prenunciar mudanças radicais ou transformacionais, adotou-se um procedimento baseado em Pettigrew (1987) para análise da mudança organizacional, por considerá-lo abrangente, processual e contextual.

Pettigrew (1987) entende que se deve examinar o conteúdo, o contexto e o processo da mudança, assim como as interconexões entre eles, nas perspectivas de passado, presente e futuro, para perceber que as ações organizacionais não são produtos de decisões puramente racionais, no sentido teleológico, e perfeitamente definidas, mas sim, relacionadas com as influências, os interesses e ações de grupos e indivíduos nas variações do ambiente externo e do contexto interno na tomada de decisão organizacional.

A análise foi, então, dividida em três categorias: o contexto, o processo e o produto, conforme a Figura IV – Análise da Mudança Organizacional, que ora se apresenta:

Figura IV – Análise da Mudança Organizacional.



O contexto foi subdividido em externo e interno. O contexto externo refere-se aos aspectos sociais, econômicos, tecnológicos, políticos e competitivos nos quais a organização opera, isto é, são aspectos do ambiente externo que influenciaram as transformações no trabalho. O contexto interno levou em consideração as observações relativas à estrutura organizacional, política interna, fatos culturais e os estudos empíricos, por meio de teses e dissertações. O processo refere-se às ações, reações e interações entre as partes interessadas e como se realizaram as mudanças em termos de situação de trabalho. O conteúdo refere-se aos aspectos ou áreas sob transformação tais como tecnologia, pessoal e produtos, entre outras.

Ao se utilizar o procedimento de Pettigrew (1987) neste trabalho, e ao acompanhar a Figura IV, os contextos externo e interno procuram responder ao porquê, isto é, mostram os motivos para a mudança.

O processo trata de explicar a forma de modificação das relações de trabalho na organização, relacionando a atuação dos atores envolvidos com o contexto e o conteúdo. Este procura, efetivamente, esclarecer o que mudou, por meio dos documentos e estudos sobre a mudança organizacional.

Desse modo, pode-se perceber que as mudanças são interconectadas. Por exemplo, ficou evidenciado entre outros conteúdos, uma mudança significativa no quadro de investimentos em treinamento e capacitação profissional do Banco do Brasil, conforme a Tabela I:

Tabela I - Investimentos em Treinamento e Capacitação Funcional

Investimentos em treinamento no período entre 1998 e 2005 (R\$ milhões): 1998 (28,0); 1999 (23,0); 2000 (28,0); 2001 (27,5); 2002 (31,0); 2003 (41,0); 2004 (30,2) e 2005 (+ de 100,0).	304,8
Cursos de graduação – número de bolsas de estudo concedidas: 1997 a 2005	15.125
Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização): bolsas de estudo concedidas: 1997 a 2005	3.203
Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado): bolsas concedidas: 1997 a 2005.	109
Cursos de idiomas estrangeiros: número de bolsas concedidas: 1997 a 2005	3.558
Programa BB MBA – Desenvolvimento da excelência técnico-gerencial (cursos de especialização " <i>in company</i> "): 1993 a 2005	15.897
- Número de funcionários participantes	13.551
- Número de participantes externos	2.346

Fonte: Banco do Brasil. Diversos Relatórios de Administração.

Percebe-se que os investimentos em educação são altos. O quadro, em termos de qualificação, é composto por 52% dos funcionários com nível superior, sabendo ainda que o requisito mínimo para o ingresso na carreira é o nível secundário (33%), 1% possui nível elementar, e, 14% possuem especializações como MBA, mestrado ou doutorado.

Diante desses investimentos em educação, é notório que o nível de escolaridade vem aumentando paulatinamente. Apesar de a entrada no banco, no passado, ser muito seletiva, os funcionários abandonavam a escolarização formal, devido, basicamente, a três fatores: a questão do difícil acesso à escolarização, em face de lotação no interior do País, as pessoas eram valorizadas pelo tempo de serviço e não pelo grau de conhecimento formal ou título universitário, e por ser a organização do trabalho estabelecida em termos de tarefas repetitivas e monótonas, que exigiam um mínimo de esforço cognitivo.

Não existem estudos que possam correlacionar o aumento da escolaridade com a criatividade organizacional, porque sendo essa um fenômeno complexo, envolve um conjunto de condições e uma série de implicações históricas. No entanto, pode-se dizer que o desenvolvimento do pensamento crítico e o sentimento de transcendência e de auto-realização proporcionados pelo aumento da escolaridade podem contribuir para o surgimento de atividades que solicitam mais à imaginação e à criatividade, enfim, que a escolaridade pode ser capaz de mobilizar a epistemofilia em relação à situação de trabalho. No estudo de Borges (1992), por exemplo, ficou diagnosticado que devido a essa alta qualificação do funcionário

do banco, existe uma preocupação de sentir e visualizar o trabalho de forma sistêmica, isto é, saber como o funcionário relaciona com os demais.

No entender deste estudo, a escolaridade pode fundamentar uma grande e variada bagagem de conhecimentos, mas que pode não ser adotado para criar, ou melhor, para se viver.

Toda essa transformação nos investimentos em treinamento e capacitação profissional dos funcionários do banco vem associada a uma lógica do contexto externo, em que segundo Santos (2003), a partir do período do capitalismo organizado, a transmissão de alta cultura, a formação do caráter, a aculturação e a socialização deixam ter um direcionamento social e passam para educação para o trabalho, a fim de responder aos desafios do desenvolvimento tecnológico no espaço da produção. Percebe-se, então, que a mudança é marcada substancialmente pelos novos tempos capitalistas neoliberais, com a sua economia intensiva do conhecimento, o aumentar página de currículo⁵, e as suas mistificações de educação profissional, por não fazer pensar (Demo, 1995), e os seus discursos de “empregabilidade”, portanto, é mudança para acompanhar a lógica do contexto externo.

Ainda na questão dos investimentos em educação no banco, vale ressaltar que este estudo utiliza, como fonte de pesquisa, estudos provenientes das dissertações e teses, que tiveram, ou não, incentivos do banco na sua condução. Em quaisquer casos, são investigações espontâneas e que, metaforicamente, são como exames do sangue organizacional, por apresentarem diagnósticos efetivos para inúmeras aplicações, tais como: ampliação da visão empresarial; mudanças de normas; hábitos e valores; compartilhamento do conhecimento; ferramentas para a construção do bem-estar organizacional, entre outras. Por isso, dada a relevância do assunto, foi construído um quadro, contemplando objetivos e resultados, para apresentação dos dois estudos encontrados relativos ao tema deste estudo – a criatividade no trabalho.

Enfim, o procedimento de Pettigrew (1987) utilizado faz com que os anos sejam revistos através de características essenciais, como uma grande tela, em que um pintor reúne matéria pictórica e luminosidade, com manchas de cor, traços, registros e densidades materiais, que na realidade são espaços que vão sendo preenchidos à procura da forma, e

⁵ O discurso da competência, presente em todas as partes. Nas bancas de jornal encontram-se revistas em que se prescrevem, como alternativa à sobrevivência, dicas antitensões, os MBAs e a atualização profissional mesmo em tempo de lazer, porque até mesmo esse, pode ser capitalizado para o trabalho.

assim, poder perceber o mundo através do olhar. Ao entrar, neste breve histórico, se faz um convite como se fosse para entrar em uma exposição, em que os artistas com as suas lunetas e paletas sociais revisitam a história, reconstroem para criar novos espaços, em que a expressividade subjetiva se afirma como ação fundamental.

2.1.1 – De 1808 (Fundação do Banco do Brasil) a 1964 (Golpe Militar).

É 1808, precisamente, 12 de outubro. D. João VI baixa um Ato Real e cria o primeiro Banco do Brasil (BB). Os subscritores eram os principais comerciantes da Corte, mas, administrativamente, o banco era controlado por pessoas indicadas pelo rei, marcando, desde então, o interesse e a proximidade do Estado em relação à atividade bancária no Brasil.

Inicia suas operações em 11 de dezembro de 1809, na cidade do Rio de Janeiro (Figura V e VI), com todo o movimento cultural da corte, sobretudo, com a vinda da missão artística francesa. Entra em falência, em 1828, e é liquidado, em 1929. Motivo: volta de Dom João VI para Portugal, em 26 de abril de 1821, junto com todas as reservas físicas do Banco. .

Figura V – Vista do Outeiro, Praia e Igreja da Glória – Rio de Janeiro. Taunay, Nicolau Antonio (1815). Acervo: MNBA



Segundo Costa Neto (2004), entre os favores concedidos ao BB pela Coroa destacaram-se a exclusividade de emissão de notas bancárias, que constituiriam o meio circulante do País, e a isenção de quaisquer tributos e monopólios sobre a comercialização de produtos, tais como o diamante e o pau-brasil.

Franco (1984) acrescenta que o banco foi desacreditado por ser mal dirigido e pela malversação por parte de seus empregados. Tal fato é verdadeiro, porque em 1817, um corretor do banco e um negociante foram presos pela indiscrição ao falarem do mau uso que se fazia dos fundos e da prevaricação de funcionários do banco.

Figura VI - Rua Direita. Atual Rua Primeiro de Março, no Rio de Janeiro. Lauvergne. Acervo: MNBA.



O retorno às atividades bancárias ocorre em 1853, fruto da fusão do Banco do Brasil, fundado em 1851, pelo Barão de Mauá, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. A reunião dos dois Bancos foi

promovida pelo governo imperial, com o objetivo de implementar uma reforma financeira, designando a instituição a desempenhar papel central, inclusive como emissora de papel moeda.

Volta a fechar em 1902, sendo reaberto em 1906.

Em 1906, após inúmeras crises, o País passa a viver uma fase estável, sobretudo pela moeda e regularização do capital circulante. O café, a borracha e o cacau impulsionam a economia com as vendas para o mercado externo, e começa um grande surto industrial no governo de Campos Salles.

O governo reforma o Banco da República do Brasil, com o estatuto já aprovado em 1905. Somente em 03 de julho de 1906 é que o banco começa a funcionar no Rio de Janeiro.

Entre 1908 e 1915 abre filiais em Manaus, Belém, Santos (SP), Campos (RJ), Salvador, Recife, Fortaleza, Curitiba, Porto Alegre e João Pessoa.

O sistema de seleção, por meio de concursos de admissão, permitia ao banco contratar auxiliares dotados de preparo geral suficiente que lhes possibilitavam ascensão nos quadros funcionais não só para ocupar os postos de administração restritos ao funcionalismo, como também assumirem cargos em diferentes ramos do campo bancário.

Em 1921 é criada a Cared – Carteira de Redescontos.

O BB recebe o monopólio das operações cambiais em todo o País em 1931.

Em 1933, considerando a rápida evolução da técnica da organização dos serviços bancários, nos mais adiantados países, o presidente do banco envia funcionários aos Estados

Unidos e à Europa. Foram designados para trazer elementos que pudessem constituir base objetiva aos estudos da reforma geral dos serviços do banco, que se ressentiam de diversas falhas técnicas.

A direção do banco empenhava-se em proporcionar ao funcionalismo não somente elevado padrão de vida, como também condições para encarar o futuro com mais tranquilidade e segurança. Em fins de 1934 começaram as atividades da Caixa de Empréstimos aos funcionários.

Em 1937 é criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI), do Banco do Brasil, que se tornou o principal estímulo do desenvolvimento econômico do País. Notabilizou-se pela consolidação da presença do banco no meio rural como viabilizador da agricultura, e também da indústria brasileira nas áreas urbanas.

A imagem do banco como instituição séria e sólida se firmava continuamente. Por essa época, a cotação das ações do Banco do Brasil, na Bolsa, continuava subindo, o que era atribuído à expansão das atividades, à segurança das operações e à prudência administrativa.

A partir de 1938 começaram a surgir os primeiros bancos comerciais de iniciativa privada, nas principais cidades brasileiras. Até meados do século XX, o sistema financeiro brasileiro manteve uma estrutura bastante simples, praticamente resumido a um sistema bancário comercial. Deve-se destacar algumas iniciativas de coordenação e fiscalização do setor financeiro, por parte do Banco do Brasil.

A estrutura econômica do País foi-se alterando com o deslocamento do eixo principal do setor exportador para o setor industrial, passando o mercado interno a desempenhar um papel cada vez mais importante.

Evidenciou-se assim a necessidade de ser instituído no País um organismo com estrutura capaz de exercer uma função reguladora do sistema bancário.

A partir de 1940, surge uma divergência ideológica: um grupo “estatizante”, que defendia a organização Banco do Brasil acima de qualquer coisa, e um grupo, “privatizante”, que Gouvêa (1994) denominou como uma ilha de racionalidade dentro da burocracia, que defendia o interesse público antes dos interesses da organização. Este último não atendia nem aos apelos dos clientes nem aos corporativistas da organização. O grupo “privatizante”, técnico e capacitado, deu origem ao núcleo ideológico do qual surgiram os principais atores responsáveis pelas mudanças estratégicas do Sistema Financeiro Nacional.

Nesse período, a política econômica brasileira determinou o conteúdo das mudanças

sofridas pela organização. A complexidade reside no fato de que essa política foi influenciada pela elite burocrática criada no banco e ocupante de cargos de decisão no governo. Assim, a organização viveu num “oásis financeiro” até a década de 40, sem se preocupar com o mercado, ou com a insipiência de outros grupos de poder com interesses conflitantes. Tanto que em uma apostila de um curso interno está descrito que “no Banco do Brasil há uma cultura de valorização de nossas habilidades internas. Por muito tempo trabalhamos ‘de costas’ para os clientes e para os mercados, a ponto de sermos reconhecidos como excelentes nos procedimentos internos, mas inábeis no relacionamento com o mercado” (BB, FABB, s/d, p. 11).

No relatório referente ao ano de 1940, o presidente do banco afirmava que estava sendo mantida em execução a norma de proporcionar aos funcionários remuneração satisfatória, compatível com a alta do custo de vida, a par de condições de segurança e tranquilidade, fatores essenciais para trabalharem inteiramente voltados ao bom exercício de suas funções.

Nessa mesma década, ocorreram três eventos externos, que começaram a mudar esse quadro: a) a crise financeira do Estado, provocada pela guerra, b) o fortalecimento das organizações privadas (FIESP) e c) a influência do modelo americano, em que o Sistema Financeiro já contava com um Banco Central forte e independente.

Mesmo assim, o Banco do Brasil continuou reinando absoluto na condução do Sistema Financeiro Nacional. Entre 1945 e 1964, as pequenas alterações efetuadas não tiveram expressão no seu quadro de poder, como por exemplo, a criação da SUMOC.

A criação da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), em 1945, não abalou a força do banco, que alargou sua capacidade de financiamento com o depósito compulsório das empresas privadas. Na teoria, era o início da separação das funções de autoridade monetária e de banco comercial. A organização, com influência do seu grupo “privatizante”, aceita a criação da SUMOC, mas, por intermédio do grupo “estatizante”, garante uma recompensa (Gouvêa, 1994). Talvez este seja o evento inicial de um processo de mudança único para o perfil do Banco do Brasil e do próprio Sistema Financeiro Nacional. Pensa-se na criação de um Banco Central independente.

Em 1961, começa a ser rediscutida a criação de um Banco Central independente, com um projeto-lei elaborado por uma comissão governamental composta basicamente pelo grupo “privatizante”, que eliminava o papel de autoridade monetária do Banco do Brasil.

Esse projeto criou uma forte resistência de dois grupos: o “estatizante” do Banco do Brasil, que ocupava posições de destaque na equipe econômica do governo, e a FIESP

(Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), pois os empresários estavam acostumados a crescer com base em recursos subsidiados.

Uma característica importante do processo de mudança existente na organização é que o Banco do Brasil, com todo o seu poder, executava e, indiretamente, formulava a política econômica do governo. Os empresários e políticos aprenderam a lidar com esse poder do Banco e teciam uma intrincada teia de relações e influências. Mudar essa realidade não interessava a nenhum grupo de poder, a não ser ao grupo denominado “ilha da racionalidade” (Gouvêa, 1994).

Minella (1988) chama a atenção para além da influência econômica dos Bancos, pois os banqueiros estavam presentes na luta política, por meio do controle ou influências nos partidos políticos, nas instâncias estatais de decisão e nos meios de comunicação de massa, para garantir a influência sociopolítica. “Alguém já afirmou que no Brasil existem duas classes de pessoas: os banqueiros e os outros” (p. 12). O autor ressalta que, exageros à parte, o fato é que, de simples usuários até grandes capitalistas, todos passam a depender dos bancos. Cada vez mais bancos e banqueiros estão presentes na realidade da vida do cidadão brasileiro. Acrescenta ainda, o autor, que entre os anos de 1955 e 1968, de um total de nove ministros da Fazenda, seis eram banqueiros.

Um marco nesse início da história do Banco do Brasil foi a relação promíscua, segundo Gouvêa (1994), entre ele e o Governo Federal. O Tesouro, num primeiro momento, gerava déficit para subsidiar a produção e exportação de alimentos, e, num segundo, para substituição de importações, de forma que o Banco do Brasil emitia moeda e descontava títulos para pagar as contas e executar essas políticas.

Em contrapartida, de acordo com o autor, o corpo funcional do banco experimenta fantástico fortalecimento técnico (houve uma aproximação muito grande com os centros acadêmicos, nos quais os ocupantes dos mais altos postos foram enviados para aperfeiçoamento nas melhores escolas do exterior), econômico (os funcionários chegavam a ganhar cinco vezes mais do que a média da categoria) e político-social (a concentração de poder financeiro dessa elite burocrática torna-a alvo de diversos grupos de interesse da nação, o que começa a formar uma poderosa ideologia, adquirindo capacidade e espaço de poder para atuar autoritariamente em nome do interesse nacional).

Assim, o Banco do Brasil, durante quase 150 anos, agiu sem grandes alterações em seu curso básico. O seu poder concentrado foi tão grande que somente um golpe militar e, posteriormente, um governo democrático de oposição, tiveram força para atuar em seu contexto interno.

2.1.2 – De 1964 a 1986 (Fim da Conta de Movimento)

2.1.2.1 – Contexto Externo

1964

- Sexta feira, 13 de março. João Goulart faz um comício para 250 mil pessoas, na frente da estação Central do Brasil. Jango anunciou seu plano de reformas de base, que entre outras coisas, previa o início da reforma agrária;
- São Paulo, dia 19. Em resposta ao comício da Central e com apoio do governo estadual, da igreja e do empresariado, cerca de 500 mil pessoas fazem uma passeata – a Marcha da Família com Deus pela Liberdade.
- Dia 26, cerca de 600 marinheiros e fuzileiros navais reúnem-se no Sindicato dos Metalúrgicos e fazem reivindicações profissionais. Presos pelo Exército e libertados, os marujos saem em passeata sob o comando do cabo Anselmo.
- No dia 30, ao falar para sargentos e suboficiais da Polícia Militar, no Automóvel Clube do Rio, Jango acusa grupos poderosos e empresariais. Era o fim de Jango e o início da Revolução.
- Criação do Banco Central e Conselho Monetário Nacional.
- A inflação subiu para 90%.
- Criação do Banco Nacional de Habitação (BNH).
- O ministro do planejamento e da coordenação econômica Roberto Campos apresenta ao Congresso o Programa de Ação Econômica do Governo (Paeg) para ser implantado até 1966. Medidas: corte no gasto público, aumento da carga tributária, contenção de crédito e arrocho salarial.
- Segundo Minella (1988), o perfil comparativo das diretorias dos Bancos, na análise do Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro, identificou traços comuns: os integrantes da diretoria estavam vinculados a um conjunto de empresas que ultrapassavam o setor financeiro, vínculos extra-empresariais, destacando-se os de natureza política, militar e sociocultural. Havia relações de vínculos com o capital estrangeiro. Essa análise compreende o período de 1960-1968.

1965

- O presidente Castelo Branco declara em O Estado de São Paulo: “A Revolução não se deterá, por estar bastante forte, para reprimir quantos ensaiarem por qualquer modo mudar os rumos do País, hoje em busca da ordem, do progresso e do bem-estar”. É decretado o AI-2.
- Estatuto dos Partidos – Criação da Arena e MDB.

1966

- Decretado o AI-3 que estabelece eleições indiretas para governador e vice-governador dos Estados e nomeação dos prefeitos das capitais pelos governadores. O ato complementar n° 9 estabelece eleições indiretas para presidente e vice-presidente.
- Instituição do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- Várias medidas favoreciam a burguesia bancária-financeira em suas relações trabalhistas com os bancários. A intervenção nos sindicatos e a perseguição política dos seus líderes; “a adoção, pura e simples, dos índices oficiais de reajuste salarial abaixo da inflação, sem maior atenção a outras reivindicações; a proibição de greves no sistema bancário” (Minella, 1988, p. 469).

1967

- Cruzeiro transforma-se em cruzeiro novo (NCr\$);
- O ministro da Fazenda Delfim Neto reverte a política monetária restritiva do governo Castelo Branco.
- Criação do Movimento Brasileiro de Alfabetização (Moblal).
- Começa o “milagre” brasileiro.

1968

- Grandes empréstimos são concedidos ao País. Capital estrangeiro investe US\$ 541 milhões e o Banco Mundial empresta US\$ 1 bilhão para projetos de desenvolvimento.
- Crescimento industrial: 13,3%
- Governo desvaloriza continuamente o cruzeiro – com minidesvalorizações.
- Decretado o Ato Institucional n° 5.

1969

- General Médici assume a presidência da República;
- Início das operações de *open market* e criação das Letras do Tesouro Nacional (LTN).

1970

- Início do I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND)

1971

- Criação do Programa de Redistribuição de Terras e de Estímulo à Agroindústria do Norte e do Nordeste – Proterra.

1972

- Ainda com os militares no comando, o País é afetado pela crise mundial de petróleo, em consequência das decisões da OPEP de reavaliar os preços que vinham sendo praticados. O governo implementa programas de combustíveis alternativos, como o carvão mineral, o álcool e a eletricidade, para atenuar o desequilíbrio da balança comercial, pela importação do petróleo.

1973

- Crise do petróleo. Nações árabes produtoras de petróleo cortam o fornecimento às nações ocidentais que apóiam Israel.
- Desacelera-se o “milagre”.

1974

- Assume a Presidência da República o General Geisel;
- OPEP triplica o preço mundial do petróleo.

1977

- Governo fecha o Congresso e anuncia reformas constitucionais (o “pacote de abril”).

1978

- Reinício das greves no ABC paulista. Surge a liderança de Luiz Inácio da Silva, o Lula.

1979

- Desvalorização do cruzeiro em 30%
- Dívida externa: US\$ 40,2 bilhões.

1980

- Recessão: desemprego, queda da produção, de créditos, de investimentos, alta de juros, falências, concordatas, achatamento salarial;
 - 30.000 metalúrgicos e 11.000 engenheiros desempregados em São Paulo.
 - Metalúrgicos do ABC e de mais 15 cidades do interior paulista entram em greve. É decretada a ilegalidade do movimento. Sindicatos ficam sob intervenção. Treze líderes sindicais são presos.
- Inflação: 110%

1982

- Brasil recorre ao Fundo Monetário Internacional (FMI);
- Dívida externa: US\$ 83,2 bilhões.

1983

- Dívida externa: US\$ 100 bilhões;
- Assinada a primeira Carta de Intenções do governo brasileiro ao FMI
- Maxidesvalorização de 30% do cruzeiro;
- Passeata de desempregados em São Paulo evolui para saques e depredações;
- Criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), como representação democrática e independente do Estado, dos patrões e dos partidos políticos.

1984

- Manifestações pelas diretas-já em todo o País.

1985

- Inflação: 62%
- Manifestações violentas contra o governo em Brasília;

1986

- Tancredo Neves eleito presidente em janeiro falece antes de ser empossado. Assume a presidência José Sarney;
- Dílson Funaro é nomeado ministro da Fazenda;
- Governo Sarney. Em 28 de fevereiro de 1986 é lançado o Plano de Estabilização Econômica, que ficou conhecido como Plano Cruzado, porque muda a moeda de cruzeiro para cruzado e corta três zeros. Congelam-se os preços e salários, o valor das hipotecas, aluguéis. Os salários são corrigidos automaticamente quando a inflação atinge 20%. É o chamado gatilho salarial.
- 35% das famílias brasileiras estão em situação de pobreza (renda mensal inferior a meio salário mínimo)

2.1.2.2 – Contexto Interno, Processo e Conteúdo.

Apesar de todas as reformas, consubstanciadas na lei aprovada em 1964, e após todas as negociações dos grupos de interesse, o banco permaneceu com atribuições de autoridade monetária. Assim, o Banco do Brasil:

- Continuava com os empréstimos compulsórios das organizações privadas, com a compensação de cheques e com a nova Conta de Movimento⁶;
- Mantinha suas principais atribuições como agente do Tesouro Nacional, desempenhando funções de caixa do Tesouro, com as disponibilidades de origem orçamentária das entidades oficiais;
- Prestava serviços ao Tesouro para a execução orçamentária;
- Exercia o papel de agente executor da política creditícia e financeira do governo, sendo o

⁶ Para permitir que o Banco do Brasil pudesse realizar adiantamentos de operações em nome do Tesouro Nacional, criou-se a chamada Conta Movimento, pela qual o Banco podia avançar, praticamente sem limites, suas operações ativas, e ficava desobrigado do recolhimento do compulsório, uma vez que o Banco Central se comprometia a nivelar, automaticamente, o caixa do Banco do Brasil.

encarregado dos programas oficiais de crédito e dos serviços relacionados à compra e venda de produtos agropecuários.

A maior recompensa, então, obtida pelo grupo “estatizante” no processo de negociação para a aprovação da Lei 4.595, em 31/12/64, que criava o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional foi a Conta de Movimento, que deveria ser saldada pelo Banco do Brasil, toda semana, com o Banco Central. Na prática, a Conta de Movimento garantia a disponibilidade financeira, quase ilimitada, ao banco. Com isso, somente o que mudou na sua estratégia foi o local para alocação desses recursos, uma vez que não precisava se preocupar com a captação dos mesmos. Extinguiu-se a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), enquanto a Carteira de Redescontos e a Caixa de Mobilização eram transferidas para o Banco Central, juntamente com certos encargos da Carteira de Câmbio do Banco do Brasil.

A reforma bancária introduzida pela Lei nº 4.595 foi em grande parte implementada em 1965, mas o desejo de instalar um banco central clássico esbarrou nas peculiaridades da situação brasileira da época, em que as condições materiais, administrativas e técnicas contra-indicavam a atribuição de rol mais amplo de funções.

Como alternativa, implantou-se o modelo de dupla autoridade monetária: o Banco Central assumiu as responsabilidades tão logo pudesse desempenhar, permanecendo no Banco do Brasil as demais funções no aguardo de transferência.

O Banco do Brasil manteve os encargos de executor da política do Governo Federal e foi incumbido da realização de atividades privativas de banco central por delegação explícita do novo órgão, como o recebimento de depósitos voluntários de instituições financeiras e das disponibilidades de caixa do Tesouro Nacional.

A lei 4.595 também propiciou aos bancos privados e estaduais condições de se conglomerarem, ocupando novos nichos de mercado e dando origem aos poderosos conglomerados financeiros – período em que houve carregamento da estrutura de pessoal e administrativa montada no contexto de abundância de recursos não onerosos, originários da Conta de Movimento (Gouvêa, 1994). Com isso, surgem duas tendências que explicarão as mudanças radicais do período pós 1986: a) o fortalecimento do sistema bancário privado e b) a perda progressiva de interesse pela produtividade, eficiência e conquista de mercado por parte do Banco do Brasil.

A conta movimento foi criada em março de 1965 com a finalidade de registrar as transações entre o Banco do Brasil e o recém criado Banco Central, por falta de mecanismo apropriado para suprimentos específicos e suficientes para a realização de operação de interesse governamental. A propósito desses suprimentos, prevê a lei 4.595/64: “O Conselho Monetário Nacional assegurará recursos específicos que possibilitem ao Banco do Brasil S.A., sob adequada remuneração, o atendimento dos encargos previstos nesta Lei”. (Banco do Brasil, Boletim de Informação ao Pessoal, 201, 20.02.86).

Entre as operações realizadas pelo banco, como agente do Tesouro, destacavam-se: política de crédito agrícola, política de preços mínimos, aquisição de produtos agrícolas, formação de estoques reguladores, aquisição de trigo nacional e importado, cobertura de déficits da conta petróleo e pagamento de benefício por conta do IAPAS.

A reforma representava, em princípio, perda de poder e de prestígio do Banco do Brasil, mas, na prática, com a permanência dos depósitos compulsórios somados à Conta Movimento e com a liberdade para captar depósitos voluntários no mercado aberto, o banco se fortaleceu. A estratégia básica adotada no período em questão pode ser caracterizada como “clientelismo”.

As transformações mais profundas no Sistema Financeiro Nacional e, por extensão, na vida do Banco do Brasil, surgiram a partir da Lei nº 4.738, de 14/07/65, que regulamentou o mercado de capitais.

Neste diploma legal, a instituição da correção monetária e a reforma bancária criaram as condições necessárias para a diversificação das operações da rede privada no mercado não-monetário, por meio de corretoras e distribuidoras de valores, associações de poupança e empréstimo, financeiras, bancos de investimentos e desenvolvimento, seguradoras etc.

Ao Banco do Brasil, não foi permitido participar desse processo de especialização de funções, sob a alegação de que ele dispunha de mecanismo – a Conta Movimento – que o tornava privilegiado frente aos outros intermediários financeiros, pela possibilidade de obtenção automática de recursos.

Essa especialização estaria representada na existência de intermediários financeiros com natureza jurídica distinta, para operar em cada segmento do mercado, em contraposição à figura do banco múltiplo, então vigente quando a mesma organização realizava praticamente todas as modalidades operacionais. Qualquer operação financeira poderia ser executada em único ponto de atendimento, pela mesma administração e equipe de funcionários, retomando-

se a imagem nítida de banco múltiplo. A diferença residia apenas na apuração contábil individualizada e na diversificação do leque de produtos.

Isso acabou por exacerbar o preço das cartas patente, tornando-as acessíveis somente a grupos financeiros de âmbito nacional. Com esse instrumento de poder, o surgimento de grupos menores, em bases regionais, era praticamente impossível, como bem demonstra a grande redução na quantidade de bancos comerciais que o processo de conglomerização provocou.

Além disso, a existência de grande número de subsidiárias num mesmo grupo só fez aumentar os custos de intermediação, o que constituiu injustificável desperdício de recursos para um País que luta para atingir níveis mais elevados de desenvolvimento.

No governo de Costa e Silva, foi anunciado um Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED), que possivelmente teria como conseqüência a fase de desenvolvimento econômico conhecida como o “Milagre Brasileiro”.

O País, em 1968, fervilhava em agitações contrárias ao governo, que culminaram com a instauração do AI 5, que fechou o Congresso e instalou a ditadura. A Constituição de 1967, promulgada pelo Congresso em substituição à de 1946, foi substituída, em 1969, por nova Carta Constitucional.

A Conta Movimento, por seu turno, há longo tempo deixou de ter expressividade na composição de recursos à disposição do banco. Essa conta, não custa lembrar, deveria abrigar lançamentos representativos das relações financeiras entre o Banco do Brasil e o Banco Central, e seu saldo seria zerado, diariamente, pela instituição devedora.

Tal não ocorreu e, o que foi pior, com o crescente volume de encargos criados pelo Governo e pelo Conselho Monetário Nacional, as incursões do Ministério da Fazenda e do Banco Central nessa conta adquiriram caráter de automaticidade.

Todavia, seu saldo só assumiu significado maior até 1979, quando se criou a conta Reservas Bancárias do Banco do Brasil no Banco Central. A partir daí foi virtualmente congelada em termos reais. Desde 1984, passou a representar menos de 10% do total dos recursos à disposição do banco, contra quase 25%, em 1978.

Além do acesso cada vez mais restrito à Conta Movimento, a ação do Banco do Brasil ficou circunscrita à captação de depósitos à vista, justamente o segmento que apresentou maior queda de participação nos haveres financeiros, em virtude das elevadas taxas de inflação.

Somente a partir de 1980 o Banco do Brasil foi autorizado a atuar com depósitos a prazo. Mas apenas para captar, pois quase nunca teve liberdade para aplicar tais recursos.

Houve um notável desempenho dos funcionários. Ao final do primeiro ano de atuação nesse mercado, a posição do banco já evoluíra do modesto 26º lugar, entre os bancos comerciais, para a primeira colocação.

Como consequência natural do afastamento do Banco do Brasil das novas fontes de recursos que se abriram, a representatividade de seus depósitos reduziu-se de 12,7% em 1964, para 6,0%, em 1986.

Até 1978, o reflexo da queda dos depósitos nas operações de crédito do banco, embora importante, não chegou a ser devastador, em razão da marcante presença das operações de fomento do Governo Federal. A partir do ano seguinte, entretanto, o declínio revelou-se sensível, tanto pelo esgotamento dos recursos de fomento oriundos do Banco Central, quanto pelas restrições impostas nas aplicações e no instrumento da política de combate à inflação.

Para que as aplicações retornassem aos níveis alcançados no final de 1978, o saldo das operações de crédito em dezembro de 1984 deveria ter sido de CZ\$ 348 bilhões, a preços de 1984. Registrou, todavia, o equivalente a CZ\$ 83 bilhões, ou seja, a Instituição deixou de emprestar ao setor produtivo – sua função primordial – cerca de CZ\$ 263 bilhões, em valores corrigidos.

Paralelamente, cresceram os saldos das rubricas que abrigam as operações especiais de interesse do Governo: compromissos cambiais, obrigações externas, conta petróleo, conta da Previdência Social, comercialização do trigo nacional e importado, estoques reguladores etc. No período 1978-84, essas aplicações registravam evolução de 116,4%, alcançando saldo de CZ\$ 321 bilhões. Isso equivalia a quatro vezes o valor das operações de crédito ao setor privado.

Houve tempo em que a simples contenção ou expansão dos empréstimos do banco, aliada à manipulação de percentual do depósito compulsório incidente sobre os depósitos à vista dos bancos comerciais, era suficiente para proporcionar, de imediato, o controle da expansão da moeda.

Outro aspecto importante é que o Banco do Brasil, a despeito do represamento de suas aplicações, foi instado a quase triplicar sua rede de dependências, principalmente no interior, em que a relação receita/custo é sabidamente mais baixa. Em muitas praças, só mesmo a função social do banco justificava a instalação de uma agência.

Viu-se o banco, assim, diante da circunstância de dividir menos crédito com crescente número de beneficiários, acarretando inevitáveis prejuízos para a clientela tradicional, em particular os médios produtores rurais e urbanos.

Como conseqüência dessa equivocada estratégia de combate à inflação, em que a atuação restritiva do Banco do Brasil era uma das principais peças, a participação de seus empréstimos no sistema financeiro caiu de 31,3%, em 1964, para 21,3, em 1978, e depois declinou para 7,4%, em março de 1985.

Verificou-se, por outro lado, avassalador crescimento dos empréstimos das demais instituições financeiras, inclusive estrangeiras, abrindo espaço para o ingresso de capitais externos, por meio da Resolução nº 63, de 21/08/1967, do Banco Central.

Essa política provocou graves problemas, particularmente ao cooperativismo e ao setor sucro-alcooleiro, antes assistidos convenientemente pelo Banco do Brasil, sem contar os efeitos negativos sobre os custos financeiros das empresas e a inflação.

Ao longo do tempo, sua rentabilidade manteve-se inalterada, sobretudo em face da já mencionada substituição de operações de crédito por aplicações de interesse do Governo Federal. Isso, a rigor, seria conveniente para o banco, porque garantiria nível elevado de receita com menor custo, mas havia dúvida sobre esse raciocínio, pois a função do Banco do Brasil era financiar o setor privado e não arcar com as despesas governamentais.

Em 1985, o País passa por um período de redemocratização, sendo eleito Tancredo Neves, que não chegou a tomar posse, em virtude do seu falecimento. Assume José Sarney, que se defronta com um grande problema: a inflação. Estabeleceu-se o Plano Cruzado, que por um curto período conseguiu segurar a inflação.

Com Dílson Funaro ainda como Ministro da Fazenda, elaborou-se o Plano Cruzado II, mas em abril de 87 este ministro foi demitido. O substituto Bresser Pereira elaborou e colocou em prática o chamado Plano Bresser. A dívida externa continuava a atormentar o sucesso do novo plano de estabilização, bem como o déficit público.

A grande redução na rentabilidade em 1986 é tida como episódica, pois decorreu principalmente dos efeitos negativos da conversão monetária do Programa de Estabilização Econômica.

Diante desse quadro de enorme perda de substância e tendo presente o decreto nº 91.156, de 18/03/85 – que visava ao reordenamento das finanças públicas – o Banco do Brasil promoveu, no início de 1986, uma série de encontros em todo o País, com funcionários e setores representativos da sociedade. O objetivo era colher subsídios para formular proposta de modificação de suas funções ao Congresso Nacional, onde deveriam ser debatidas e transformadas em lei.

Na base desse trabalho, o propósito era recuperar fatias de mercado perdidas e, assim, atender ao espírito da Lei nº 4.595, cuja exposição de motivos preconizava “a preservação e ampliação da posição do Banco do Brasil de grande Banco oficial e instrumento fundamental de atuação direta do Governo no setor de crédito bancário”.

Pretendia-se substituir o aporte de recursos oriundos da Conta Movimento por mecanismo estável, ainda que menos ágil. Deste modo, buscava-se a alocação de verbas para atendimento de operações de interesse governamental, que figurasse no orçamento da União, de modo que as decisões sobre volume e destinação das operações de fomento coubessem aos representantes do povo. Em contrapartida, o banco pleiteava autorização para atuar em todos os segmentos em que operava o sistema financeiro e maior liberdade no tocante a tetos de empréstimos e a taxa de juros.

Foi um longo debate pela mídia e pelos setores da economia, conforme:

Talvez nem Maquiavel com toda a sua estupenda criatividade, conseguiu se arquitetar num esquema financeiro tão engenhoso, que permitisse a alguém pagar dívidas, sem dispende um só tostão e ainda por cima utilizando recursos do próprio credor. Esse mecanismo é a famosa conta-movimento do Banco do Brasil com o Banco Central, pela qual o BB pretendia pagar o seu imposto de renda de Cr\$ 4,600 bilhões, referentes aos lucros no segundo semestre do ano passado (Jornal do Brasil, 02.02.86, p. 31).

Em 30/01/86, o Conselho Monetário aprovou o voto 045/86, que trouxe medidas na direção de maior controle sobre os gastos oficiais. Entre as principais, impôs uma dotação orçamentária específica para os gastos do governo, operacionalizados pelo Banco do Brasil, com o controle e transparência da chamada “conta movimento”.

A diretoria do banco defendia-se da acusação de usar a conta movimento como um privilégio, tanto que utilizou a seguinte mensagem, no boletim interno, e, também, como matéria paga nos principais jornais nacionais.

- a) O Banco do Brasil não se beneficia da conta de movimento em proveito de suas próprias aplicações;
- b) O nível de operações de crédito de interesse do Governo é decisão do Ministério da Fazenda;
- c) A simples substituição do mecanismo da conta movimento por suprimentos específicos, conforme voto n° 045/86, aprovado pelo Conselho Monetário Nacional em 30.01.86, não trará, por si só, reflexos na atuação do Banco do Brasil como instrumento de política de desenvolvimento econômico do governo. O nível de recursos alocados e principalmente sua origem, é que poderão influir na política monetária e nos índices da inflação;
- d) as operações de crédito de interesse governamental, quer através do mecanismo da conta de movimento, quer mediante suprimento prévio e específico, continuarão a ser atendidas com recursos do Governo Federal (Banco do Brasil, BIP, 1986, n° 201).

A principal alteração da reforma financeira de 1964 a 1986 no Banco do Brasil foi uma relativa mudança de suas operações ativas. Antes da reforma, dada a inexistência de recursos fiscais suficientes do Tesouro Nacional, a maior parte do crédito do banco destinava-se ao Tesouro. Na reforma, proibiram-se às Autoridades Monetárias a concessão de créditos ao Tesouro, fazendo com que o volume de empréstimos ao governo ficasse congelado. Com isso, o Banco do Brasil passou a destinar uma maior parcela do seu crédito ao setor privado, principalmente em duas direções: o setor rural e o comércio exterior. Isso mostra um aumento da preocupação do banco com o mercado, pelo menos no que diz respeito ao destino de aplicação de seus recursos, ainda facilmente captados com a Conta de Movimento.

O quadro político e a estrutura de poder dominante mudaram com o golpe militar, uma vez que o governo não precisava ser muito político nas suas ações. A burocracia perdeu seu elemento político e começou a utilizar sua capacidade técnica para garantir seus benefícios (grupo “estatizante”) ou para conduzir reformas (grupo “privatizante”).

Na verdade, em muitos momentos, esses dois interesses foram facilmente confundidos, uma vez que a defesa da organização Banco do Brasil esteve baseada em seu papel no desenvolvimento nacional. O grupo “privatizante” passou a assessorar o governo militar com significativas diferenças ideológicas que retardaram o ritmo de mudanças para o Banco. Enquanto um grupo, liderado por Delfim Netto, defendia o crescimento do País às custas da emissão primária de moeda e do aumento do déficit público, outro grupo, liderado por Octávio Gouvêa de Bulhões, tentava eliminar a Conta Movimento, as funções de autoridade monetária do Banco do Brasil, unificar o orçamento da União e equilibrar as finanças públicas.

A elite burocrática resistente às mudanças organizou-se e formalizou sua oposição às reformas criando o *slogan* “Em primeiro lugar, o Banco do Brasil S. A., em segundo lugar, o Banco do Brasil S. A. e, em terceiro lugar, o Banco do Brasil S. A.” (Gouvêa, 1994, p. 134).

Com o regime militar, surgiu uma nova geração de burocratas, mais técnicos, menos políticos e menos propensos a conflitos de interesses, que se distanciou dos centros acadêmicos, pois não interessava ao governo militar criar uma elite política, qualificada e pensante. Com o fim do regime militar essa geração participou mais ativamente nos projetos de interesse da nação.

A narrativa a seguir, concedida a Benevides (2002) por um líder sindical traduz muito bem o período:

Na época da ditadura, o pessoal dizia, quando o salário do Banco começou a cair muito, e o Ministro da Fazenda era o Delfim Neto, o pessoal dizia que o Delfim Neto dizia que o funcionário do BB era o datilógrafo mais bem pago no mundo... Eu não sei, talvez pelo fato de o BB ser uma organização assim de que o Governo precisava muito para desenvolver a sua política... Entendeu? Era um instrumento do Governo, era muito respeitado, tinha todo um nome e também não se contrapunha a nada, não havia uma questão política. Os funcionários do BB, naquele tempo, não tinham uma organização assim particular. Embora as pessoas criticassem internamente, uma boa parte dos funcionários do BB foram críticos ferrenhos dos militares, mas o BB, enquanto organização, enquanto instituição, não criava nenhuma dificuldade para os projetos militares. Quando o BB era chamado para fazer qualquer coisa, fazia com a maior... era um colaborador. E atendia com muita satisfação, sem maiores problemas, a qualquer chamada do pessoal dos militares... O BB, como eu falei, era uma instituição muito respeitada nacionalmente. Você sabe que, ao longo do tempo, o Governo Federal utilizou o BB para montar muitas organizações públicas. Por exemplo, o Banco Central foi formado com funcionários do BB. A SUDENE foi estruturada por funcionários do BB. E o Instituto de Açúcar do Brasil foi formado por funcionários do BB. Então, sempre que o Governo queria montar uma instituição qualquer, chamava o pessoal do BB. O Banco do Nordeste. Então, quando ele queria implantar qualquer coisa, ia buscar. O BB tinha muitos técnicos, muito experientes, então ia lá no BB. O BB era esse Banco de funcionários, de quadros, aonde o Governo Federal se servia para montar qualquer organização que precisasse... É tanto que, dentro dos órgãos governamentais, dos ministérios, tinham muitos funcionários requisitados. (Líder sindical, Novembro/98, em: Benevides (2002, pp. 142-143).

Em 1982, com o primeiro acordo com o FMI, surgiu uma situação bastante difícil: a União possuía três orçamentos: o Monetário (que era de autoridade do Ministro da Fazenda e que incidia diretamente na Conta de Movimento do Banco do Brasil); o da União (orçamento formal, que era o único aprovado pelo Congresso Nacional e sobre o qual se tinham informações e controle) e o das Estatais (que era aprovado pelo Ministro do Planejamento). A integração, tanto em termos de informação, quanto em termos físicos, destes três instrumentos da política governamental, foi um dos maiores desafios da época.

Em 1984 começou a existir uma forte pressão para a aprovação das reformas, exatamente na transição do governo de situação para o primeiro governo democrático de oposição (Tancredo Neves). O novo governo tomou posse em 1985 e com ele, toda a sua falta de informação, interesse e legitimidade em acelerar a reforma. Gouvêa (1994) questiona: afinal de contas, o que faria um governo de oposição sem intimidade com a máquina pública e sem acesso aos recursos da nação, que haviam lastreado os governos anteriores?

Os grupos de interesse em oposição à reforma foram:

- Banco do Brasil: pela força de seu poder em todos os segmentos da sociedade, pela solidariedade do seu grupo de burocratas e pelos interesses em jogo. O Banco do Brasil não podia perder a maior fonte de seu poder, o acesso a recursos ilimitados para executar a política econômica nacional;
- Banco Central: pela perda das funções de fomento e pela herança de funcionários do Banco do Brasil, que achavam que essas mudanças não eram do interesse da nação. A oposição do Banco Central foi mais branda, pelo não consenso entre seus funcionários, alguns, a favor das reformas, passaram a ser considerados *persona non grata* no Banco do Brasil;
- Bancos Comerciais: não havia um consenso. Parte desses bancos achava que a presença do Banco do Brasil no mercado privado era uma grande ameaça, caso não perdesse realmente suas regalias na captação de recursos, e parte achava que não era uma ameaça real e fortaleceria o setor bancário comercial;
- Novo governo de oposição: por não querer perder o poder executivo da estrutura financeira existente;
- Políticos: eram contra a reforma por causa de seu populismo econômico (Bresser), isto é, era muito fácil ganhar votos com crescimento econômico, mesmo que às custas do déficit público e da inflação, e, para isso, a manutenção do atual sistema orçamentário e da Conta de Movimento no Banco do Brasil era fundamental.

Os grupos de interesse a favor da reforma foram:

- Burocratas: centro da situação por sua suposta isenção e capacidade técnica. Sabiam que a reforma era inevitável e necessária. E ninguém sabia, como os

- burocratas, “assessorar”, adequadamente, os políticos com poder de decisão da época;
- Empresários: após o crescimento dos grandes centros industriais, às custas da inflação e do déficit público, notaram que os grupos em oposição impediriam um maior crescimento, principalmente em termos de mercado interno e acesso aos mercados externos;
 - Imprensa: contava com uma elite acadêmica esclarecida que enxergava as contradições flagrantes do atual sistema.

As principais forças para a mudança foram:

- Crise econômica do País, pois, racionalmente, a estrutura do atual Sistema Financeiro Nacional sinalizava sua ineficácia;
- O grupo racional da burocracia, porque grande parte dos assessores do Ministério da Fazenda, em 1985, foi membro da Comissão para o Reordenamento das Finanças Públicas, que propôs a reforma;
- Mudança no regime político do País. Primeiro, em 1964, com o governo militar, e depois, em 1985, com o primeiro governo democrático de oposição, fazendo com que o mapa cognitivo da organização Banco do Brasil fosse significativamente alterado, perdendo parte da sua eficiência política;
- A queda do Ministro da Fazenda Dornelles, tido como reacionário, e a entrada de Dílson Funaro, que logo percebeu a situação e começou a acabar com a multiplicidade de orçamentos através do orçamento de 1985, sem participação dos políticos, com um ato administrativo, congelando a Conta Movimento do Banco do Brasil. Nota-se que a reforma somente começou a ser implementada com um ato administrativo, até certo ponto autoritário, por parte do Ministro da Fazenda, uma vez que por meio da negociação política esse assunto já se arrastava por mais de 20 anos.

Em 1986 ocorreu o fim da Conta Movimento, que diminuía a flexibilidade de operações bancárias e foi substituída pela Conta Suprimento. Com ela e a crise fiscal do Estado, o que deveria ser aporte de recursos acabou se transformando, *a priori*, em uma maior participação do Tesouro nas operações ativas do banco.

O banco continuou operando como principal agente financeiro do Tesouro Nacional, na qualidade de principal executor da política oficial de crédito rural, agora espalhado em recursos

captados no mercado. Em troca da extinção dessa vultosa fonte de recursos, o banco recebeu autorização para praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

Dessa forma, o banco virou conglomerado financeiro (20 anos depois do setor bancário privado), e começou a se preocupar tanto com a captação quanto com a aplicação de recursos em mercado aberto. Esse é o início de mudanças radicais, tanto na sua estrutura, quanto nas suas políticas e estratégias de posicionamento em relação ao mercado.

Com a mudança do regime político, em 1964, e com a crescente crise econômica brasileira, começou a existir, no padrão de decisões da organização, uma preocupação, ainda tênue, mas crescente, com a eficiência de mercado, que sinalizavam as grandes alterações estruturais que estavam por vir.

Esse período, cujo contexto externo exerceu influência significativa, foi marcado pela aceleração das mudanças. Nesse contexto, os fatores que mais contribuíram para uma reorientação estratégica foram:

- Os planos econômicos que implicaram muitas mudanças na organização (afetaram a estrutura, a postura gerencial e a oferta de produtos e serviços);
- A abertura da economia ao comércio exterior;
- A permissão de atuação de bancos estrangeiros no mercado financeiro brasileiro;
- A aprovação do código do consumidor;
- A edição de normas restritivas pelo Banco Central;
- O aumento da concorrência com fundos de pensão e outras organizações não-bancárias;
- A flutuação das taxas de juros e de inflação.

O Banco do Brasil continuava sua política expansionista no território nacional e também internacional, sendo que já possuía mais de sessenta agências em território estrangeiro.

Em 1986 houve muitas falências de bancos privados. Os recursos eram canalizados para o BB, devido à imagem de solidez que acompanhava o banco.

Ainda neste período, o banco associava a sua imagem com o fomento agrícola.

2.1.3 – De 1987 a 1997 (Estabilização Econômica)

2.1.3.1 – Contexto Externo

1987

- Brasil declara moratória unilateral da dívida externa;
- Abril: demissão de Dílson Funaro. Assume o Ministério da Fazenda: Luis Carlos Bresser Pereira.
- Dezembro, outro ministro da Fazenda: Mailson da Nóbrega;
- Plano Bresser;
- Inflação: 365%

1988

- 15/01 – Plano Verão;
- Substituição do cruzado pelo cruzado novo;
- Constituição de 1988, chamada por Ulisses Guimarães como constituição cidadã.

1989

- Governo anuncia fim da moratória da dívida externa;
- Nova política industrial: alteração do modelo de substituição de importações e de barreiras tarifárias protecionistas.

1990

- Assume a presidência Fernando Afonso Collor de Mello. Plano Collor I. Bancos permanecem fechados por quatro dias e geram terríveis pressões por parte da população.
- Confisco monetário e congelamento de salários e preços;
- Substituição do cruzado novo pelo cruzeiro;
- Inflação: 1.198,54%
- Abril: salário mínimo tem o menor poder de compra de toda a sua história.

1992

- Foram reduzidos 128 mil postos de trabalho no setor bancário, segundo o DIEESE, desde março de 1990 até fevereiro deste ano.

1994

- Crise do México. Bancos americanos sofrem grandes perdas face à insolvência internacional. Bancos europeus ganham espaço com a consolidação européia;
- Fernando Henrique Cardoso, cogitado para a sucessão presidencial, é ministro da Fazenda com a previsão de que a inflação chegue a 5.540% ao ano (Isto E, 1317, 18/12/94);
- O Plano Real, conhecido também como Plano FHC, é implementado a partir de 1º de Março;
- O BB distribui a nova moeda (R\$ 3,8 bilhões) às 31 mil agências bancárias existentes no País;
- Governo FHC. Demissão do ministro Rubens Ricupero. Assume a pasta da Fazenda Ciro Gomes;
- Com o Plano Collor, em 1990, e o Plano Real, em 1994, o Sistema Financeiro Nacional entrou numa grande crise, acelerando reformas estruturais que culminaram com fusões bancárias e o ingresso de bancos estrangeiros.

1995

- É criado o Proer – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional. A famosa linha de socorro aos Bancos, para evitar a quebra de grandes instituições financeiras.

1997

- O Bamerindus é vendido, em março, para os ingleses do HSBC.
- A repercussão da crise asiática na economia brasileira provocou a elevação dos juros, a redução no nível de atividade e conseqüentemente a retração na oferta de crédito.
- O Banco Central concedeu 23 autorizações para a entrada de Bancos estrangeiros no Brasil.
- Os Bancos estrangeiros aumentaram sua participação de 10,42% para 24, 75% nos ativos totais do País, segundo Gazeta Mercantil, de 21/10/98.

2.1.3.2 – Contexto Interno, Processo e Conteúdo.

Até o início de 1987, persistia a polêmica entre o BB e o Ministério da Fazenda quanto à remuneração pretendida pelo Banco do Brasil. Segundo Castelo Branco (1987), o Governo Federal devia ao banco e não mostrava sinais de que fosse pagá-lo brevemente, em prejuízo aos acionistas e à própria instituição. Muitos projetos apresentados pelo BB, para operar em outras áreas, continuavam parados no Banco Central.

Em 1987, o BB consegue recuperar sua participação no mercado de crédito para 20%.

Entre 1980 e 1990 foram incontáveis as brigas entre o governo e os empresários. Muito forte no governo Figueiredo, suaviza-se no governo Sarney e intensifica-se no governo Collor. É a década dos escândalos financeiros, das cartas de intenções ao FMI.

Pode-se dizer que a dualidade da imagem do Banco do Brasil foi substituída pela competitividade. O banco viveu uma das maiores crises de sua história ao lidar com a transição de um período de inflação elevada, que perdurou por mais de uma década, para uma fase de estabilidade econômica.

No contexto interno, readaptações foram necessárias para captar e aplicar recursos em mercado aberto, a fim de competir com conglomerados financeiros nacionais e internacionais.

As mudanças ocorridas nesse período foram de pouca análise e discussão, devido às resistências internas, sobressaindo vários diagnósticos sem ações efetivas.

Muitas das questões diagnosticadas como críticas tornaram-se mais críticas, tais como: elevado índice de inadimplência; a deficiência dos sistemas de apoio à decisão; atendimento deficiente (existência de filas, por exemplo); excesso de burocracia e normatização; lentidão no processo decisório; insatisfação, desmotivação e desorientação do pessoal; deficiência de recursos de informática e de telecomunicações; deficiência na capacitação de gerentes, técnicos e pessoal operacional.

Em 1987, o Banco do Brasil resolveu contratar uma consultoria especializada para a elaboração do seu sistema de planejamento. A missão organizacional ficou estabelecida em “apoiar o desenvolvimento econômico e social do País” e o âmbito de atuação dos negócios ficou como a “intermediação financeira, participações e serviços”.

Em 1988, a Constituição, chamada por Ulisses Guimarães como constituição cidadã, determinava conceder anistia da correção monetária sobre os créditos concedidos a mini e pequenos produtores. Ocorreram pressões reivindicatórias de diversos grupos e muitos deixaram de honrar suas dívidas com o banco, na expectativa em torno de futuras anistias.

Nesse mesmo ano, o banco cria o Programa Estimulador de Novas Sugestões de Aperfeiçoamento – PENSA. O programa tinha como objetivo estimular a reflexão crítica em todos os níveis, como fator de reciclagem e busca da eficácia. Esse programa conseguiu atrair o interesse dos funcionários, e o número de idéias e sugestões foi tão expressivo que dificultou o seu gerenciamento.

O Relatório Anual de Administração reforça a posição social do banco, nas palavras do Presidente Mário Bérard.

Para avaliar a importância do Banco do Brasil como agente de desenvolvimento, não basta examinar o vulto de suas operações, sua preocupação em fomentar a economia ou os serviços que presta. Devem-se considerar, também, os tributos, encargos sociais e contribuições gerados por suas atividades... Além disso, a forte vinculação do Banco com os anseios da sociedade o tem levado a patrocinar eventos sócio-culturais e a liberar recursos para a manutenção do Fundo de Desenvolvimento Comunitário – Fundec e da Fundação Banco do Brasil... Ao encerrar mais um exercício de profícuo trabalho, o Banco do Brasil agradece a dedicação dos diretores e funcionários à confiança do presidente José Sarney e do ministro da Nóbrega, o apoio de acionistas e a preferência da clientela. Tudo isso nos anima a fortalecer e modernizar o Banco, para continuarmos a prestar bons serviços ao País. (Relatório Anual, 1988, p. 2-5).

Em 1989, foi reduzido o volume de empréstimo ao setor rural e a elevação da inadimplência a níveis não admissíveis pelo sistema financeiro do País.

O BB passa por uma crise de identidade institucional. Banco de Governo ou Comercial? Essa dupla personalidade refletia no relacionamento entre o funcionário e o cliente, isto quer dizer que, o funcionário ainda não tinha uma postura de banco comercial e, por outro, os clientes exigiam uma continuidade como banco social. Além do quê, o banco continuava financiando o Tesouro Nacional, conforme o relatório de administração.

Com a extinção da Conta Movimento, o Banco perdeu remanescentes atribuições de autoridade monetária, mas, em contrapartida, foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às instituições financeiras. Agora, além de captar recursos para expandir suas operações próprias, como sempre fez, o Banco tem que viabilizar lastro para as aplicações de interesse governamental, em substituição aos repasses provenientes do Tesouro Nacional. Vale dizer que assumiu funções semelhantes às dos Bancos comerciais, sem abrir

mão de suas características de organismo oficial de crédito... será imprescindível que o sistema financeiro assuma sua missão básica de transferir recursos das unidades econômicas superavitárias para aquelas desejosas de investir ou de consumir além de suas disponibilidades correntes. O Banco do Brasil vem-se preparando para desempenhar esse papel com eficiência, seja como agente do Governo, seja como instituição financeira habilitada a operar em múltiplos segmentos de mercado. (Relatório Anual, 1989, p. 1-2)

Em 1989, o banco implanta o “novo modelo organizacional para as agências”, dando prioridade aos clientes. Esse modelo implica substituição dos setores tradicionais por duas áreas: atendimento (tudo que depende do contato com o cliente) e apoio (atividade-meio).

Houve uma decomposição, análise e composição de todos os processos do banco para garantir maior eficiência e qualidade de atendimento ao cliente. Para isso, existiu uma nova estrutura de cargos; início da política de atendimento do cliente de forma integral por um mesmo funcionário; a formação do comitê de administração em cada agência e a formação da equipe de multiplicadores.

Esse novo modelo organizacional de agência foi à concretização de uma mudança de postura estratégica do banco, que possuía o governo como cliente e suas agências preocupadas com questões burocráticas internas: o cliente passou a ser o consumidor.

Com a autorização do prosseguimento dos trabalhos realizados em administração estratégica por uma equipe de consultoria, a organização transitou para um modelo profissional, técnico, de administração, em busca de eficiência no mercado.

Com todas as alterações no cenário econômico-político, o banco perdeu sua posição na área de fomento e iniciou a formulação da estratégia do conglomerado, em que acontece uma redefinição do negócio e da missão organizacional. O conglomerado é dividido em quatorze áreas negociais, com a identificação de questões críticas a serem trabalhadas e capacitações-chave a serem desenvolvidas.

As áreas de negócio compreenderam: rural, internacional, administração de fundos privados, administração de cartões, consultoria e informações, capital de risco e *underwriting*, mercantil, industrial e de crédito ao consumidor, Tesouro Nacional e Banco Central, serviços, aplicações financeiras, desenvolvimento sociocomunitário, seguridade, turismo e *leasing*.

O Banco do Brasil adotou, então, uma postura de empresa privada com o início dos programas de modernização gerencial e tecnológica, segmentando, assim, o mercado, que foi dividido em mercado externo: prioridade para o governo, pessoas físicas, empresas e organizações financeiras externas; e mercado interno: prioridade para o governo, pessoas físicas,

micro, pequenas, médias e grandes empresas nacionais, organizações financeiras, cooperativas e produtores rurais.

O “Novo Modelo Organizacional para as Agências – NMOA” falava da oportunidade, num consenso que havia de ser construído a partir do trabalho em equipe. A empresa partia para uma ideologia da mudança e do discurso do clima ideal para se instalar o pensamento criador e como levar as organizações a se comportarem de maneira criativa, mas, paradoxalmente, rejeitava opiniões oriundas do movimento sindical e dos funcionários de uma maneira geral. As agências foram adequadas para privilegiar o atendimento ao cliente, e foi transferido para os centros de processamento e comunicação todo o serviço de suporte e retaguarda. Era o chamado “suporte zero”, entretanto, nem todos os gerentes aceitaram de imediato essa migração. Foram criados, segundo o Relatório Anual de Administração, 28 novos Centros de Processamento e Comunicação – CESEC.

O banco, em 1989, comemora 181 anos de existência. Para isso, inaugura, em 12 de outubro, na cidade do Rio de Janeiro (RJ), o Centro Cultural Banco do Brasil⁷, com a finalidade de promover a realização de eventos de marketing cultural, aliada às ações negociais/promocionais do conglomerado. Manifestações sindicais, por ocasião, da inauguração feita a porta fechada com as autoridades, reivindicavam, na área externa, por melhores condições de trabalho e pela apreensão generalizada, que havia o banco de perder posição e risco de ser privatizado.

No final de 1989 o banco registrava um total de 134.301 funcionários.

Chegou 1990 com a administração do presidente Lafaiete Coutinho. São implantados no Banco do Brasil diversos programas de reestruturação. O folheto distribuído, em outubro, aos funcionários, informava que, a partir de agora, cada agência seria uma empresa. “Cada um tem que tomar conta do seu boteco”. Tinha que dar resultado, e a metáfora era a cirurgia plástica que modificava a cara:

É assim que as coisas acontecem. A gente vai deixando para depois, não enfrenta o problema agora, adia para época mais oportuna, foge da raia E de repente, eis uma bruta úlcera. O remédio? Cirurgia dolorosa, traumática. Mas necessária para salvar o doente.

Assim também aconteceu no Banco. Muito planejamento, muito discurso, muitos órgãos, mas pouca ação. Incha de cá, desconserta de lá, remenda no meio, vai se criando o monstro que,

⁷ O Boletim Interno de Pessoal (BIP), 29 de outubro de 1989, publicava: “ao completar 181 anos de fundação, o Banco do Brasil entrega ao Rio de Janeiro e ao País o Centro Cultural e de Documentação Financeira. Resultado paciente e detalhado trabalho de restauração do antigo prédio da rua Direita, hoje Primeiro de Março, o local representa mais um marco plantado pelo BB em favor da preservação da memória e do incentivo à cultura brasileira”.

pouco depois, ninguém reconhece. Estrutura, reestrutura, incha, afrouxa, num processo em que muitas vezes os interesses individuais prevalecem sobre os da Empresa.

Resultado: o Banco está sendo obrigado, de repente, a desenvolver vigoroso e profundo programa de modernização a fim de poder enfrentar os desafios de uma economia em transição e um futuro de luta competitiva pela sobrevivência.

(...) o BB precisa mudar a cara, o corpo, a roupa, a mente. Precisa ser eficaz, ágil, enxuto. Precisa ser útil à sociedade, pois sabe que só a utilidade preserva a existência (BB – O Novo Rosto do Banco do Brasil, 22/10/90).

Assim, tudo que fosse remetido ao passado era para ser negado, apagado, como um furacão que passasse e arrastasse tudo. O velho era para ser extirpado como uma doença. Tudo era para ser criado a partir de um zero social. O folheto, em sua segunda página, trazia:

Colega,

- Se você pretende passar metade de sua vida no BB;
- se você percebe estarem suas chances no seu desempenho;
- se você sabe que é preciso conhecer a empresa em que trabalha;
- se você quer participar e não apenas passar;

Então, você não pode deixar de ler este folheto.

Ele trata das mudanças estruturais do Banco, aquelas que atingem todos nós (BB – O Novo Rosto do Banco do Brasil, 22/10/90).

“O novo rosto do Banco do Brasil”. O novo rosto, exatamente como ficou conhecido, preconizava: “vivemos numa época de mudanças”; “previsibilidade é coisa do passado”, “empresas excelentes são aquelas que acreditam não na sua excelência, mas somente em aperfeiçoamento e mudanças constantes”. O discurso era pré-socrático, notadamente, de Heráclito de Éfeso (aproximadamente 540 a.C. – 470 a.C.), que em um dos seus aforismos dizia que “não cruzarás o mesmo rio duas vezes, porque outras são as águas que correm nele”.

De fato, a “era Collor” (1990-1992) tinha uma franca disposição em realizar mudanças mais profundas nos bancos oficiais. Cobrava-se uma nova “postura do funcionalismo”, no sentido de estar atento às novas exigências do mercado. O discurso tendia para a privatização ou extinção do desnecessário.

Foram realizados inúmeros ciclos, palestras, tele-palestras com representantes entusiastas da “globalização”, tais como Marins, Dorotéia Werneck e Pastore, para convencer o corpo funcional da necessidade da mudança. A expressão “quebrar paradigma” passou a ser um lugar comum em todos os discursos e mensagens, nos planfetos e vídeos para cooptação da subjetividade social.

Agências foram fechadas, quadros reduzidos, muitos coagidos à aposentadoria; outros constituíam um quadro de excedentes. Criava-se um “cadastro de funcionários sob observação”, que incluía os funcionários considerados “recuperáveis ou irrecuperáveis”.

Eboli (1990) defende sua dissertação denominada *Estudo das relações de trabalho numa*

instituição financeira governamental e utiliza o método quanti-quali, na cidade de São Paulo, com funcionários da carreira administrativa do banco. Segundo o autor, a mudança do papel do banco no Sistema Financeiro Nacional trouxe uma perda significativa de sua importância, passando a ter características de banco comercial, distanciando-se cada vez mais de sua antiga atribuição de instrumento do governo para a execução da política econômico-financeira do País.

Esta perda de importância teve repercussões negativas para os funcionários, na medida em que o orgulho de pertencer a uma empresa “séria, respeitável e responsável pelos destinos do País”, foi afetado, sobretudo, no sentimento de orgulho de pertencer à empresa.

Esse distanciamento do seu papel inicial, resultante de medidas governamentais, acarretou uma “quebra” da conjunção de interesses entre governo/banco/funcionalismo, tão intensa em outras épocas, e que hoje, na avaliação dos funcionários, não existe mais, vigorando, entre estes, a sensação de que são mais preocupados com a instituição, do que o próprio patrão.

Dado o impacto da folha de pagamento sobre as despesas do banco, começaram a ser tomadas medidas no sentido de se reduzir salários como a solução mais adequada para se reduzir os custos, e conseqüentemente aumentar a lucratividade da empresa. A política de ter salários diferenciados para o funcionalismo é bastante antiga, vale lembrar que ela resultou do empenho da própria direção, em proporcionar não somente o mais elevado padrão de vida, como também condições que permitissem aos funcionários encarar com segurança o futuro.

Os salários diferenciados representavam o reconhecimento, por parte da instituição, aos serviços prestados pelos funcionários, à sua competência, qualidade, dedicação e disciplina.

Os salários contribuíram para a formação da imagem de “bom empregador” e funcionaram como elemento de atração e fixação de funcionários na empresa. Salários superiores aos do setor bancário também se firmaram como elemento diferenciador do funcionalismo em relação à categoria bancária, fortalecendo a idéia de “excelência” profissional perante a categoria.

Os salários diferenciados do mercado também se revelaram como um dos principais pontos de apoio do “contrato psicológico” firmado entre empresa e empregados.

Dessa forma, as significativas perdas salariais verificadas nos últimos anos representavam mais que simples “perdas monetárias”, na medida em que os funcionários as perceberam como: tentativas de torná-los “iguais” ao restante da categoria; tentativa de adotar as práticas e políticas de recursos humanos vigentes nos bancos privados; uma desvalorização por

parte da empresa de seu quadro funcional, não havendo mais o reconhecimento pela capacidade e alta qualificação; uma ruptura do “contrato psicológico”.

Outra mudança significativa em termos de políticas de recursos humanos deu-se no nível da avaliação de desempenho. Surgiu uma forte preocupação da empresa no sentido de exigir um melhor desempenho individual. No entanto, esta maior solicitação ao desempenho individual não teve correspondência, seja através da política salarial, seja através dos critérios utilizados para ascensão na carreira. Na prática, os funcionários não perceberam uma real valorização do bom desempenho.

A alta qualificação dos funcionários, a estabilidade no emprego, a valorização dos aspectos sociais e a baixa competitividade existente entre os funcionários propiciaram uma forte união, articulação e mobilização dos mesmos, no sentido de resistir às mudanças que eram vistas como negativas, e de lutar pela manutenção de seus direitos.

O ponto crucial, segundo Eboli (1990), que deveria nortear a reestruturação da empresa, era a valorização do indivíduo, entendendo como valorização não apenas o reconhecimento monetário, mas sim um conjunto de ações integradas que permitisse ao indivíduo sentir que o trabalho representava um desafio profissional, assegurando-lhe possibilidade de disputar novas oportunidades dentro e fora da organização.

Mais do que alterações ao nível das políticas de recursos humanos, deveria ser pensada, consoante Eboli (1990), uma nova organização do processo de trabalho, envolvendo não só modificações tecnológicas, mas também mudanças nas formas de gestão deste processo, que criassem condições para que os funcionários efetivamente participassem mais, utilizando todo o potencial que possuem para um banco mais dinâmico e lucrativo.

1992 é o ano do *impeachment* do Presidente da República. Fim da era Collor. Os funcionários já podiam respirar, por um pouco tempo, um certo alívio.

O estudo de Borges (1992), denominado *Autonomia e controle – um estudo sobre a possibilidade de criar em um sistema bancário*, foi realizado em agências do banco, no Rio de Janeiro. A pesquisadora, a partir do seu cotidiano como funcionária, percebeu que as pessoas não utilizavam sua potencialidade criativa, limitando-se a cumprir estritamente as prescrições ou o que for designado, sem preocupação para buscar novas formas e, tampouco, reflexões sobre o trabalho. O estudo teve como ponto de partida a análise das estruturas de controle existentes no Banco e como elas se articularam com a capacidade criativa dos funcionários. Os resultados

apresentados no Quadro II apontaram para:

Quadro II – Autonomia e Controle

Objetivos	Resultados
Estabelecer uma relação entre a criatividade das pessoas em um sistema bancário (coordenação e execução de tarefas) e as estruturas de controle presentes neste sistema.	<ul style="list-style-type: none"> - O indivíduo faz seu trabalho de acordo com as instruções que recebe de colegas mais antigos de setor ou perguntando a quem sabe e seguindo rigorosamente as instruções recebidas; - Os funcionários, sobretudo de execução, não vêem qualquer possibilidade de modificar a estrutura e atribuem este fato a pouca autonomia; - As tarefas são fragmentadas e os indivíduos não percebem as relações que podem ser estabelecidas entre elas, apesar de saber que o trabalho é seqüencial, - Devido à alta qualificação do seu quadro funcional, há uma preocupação por parte dos funcionários em saber como seu trabalho se relaciona com os demais.

Fonte: Adaptado de Borges (1992).

Em 1993, o lucro líquido foi 9,16% inferior ao do exercício anterior, devido, principalmente, ao alto índice de inadimplência e à crise no setor agrícola. Iniciou-se o planejamento das subsidiárias e agências da organização Banco do Brasil. Houve parceria com a empresa Tecnologia Bancária, que permitia efetuar saques e depósitos no Banco 24 Horas; implantou-se o sistema *on-line*, integrando 2.700 pontos de atendimento (BB – Relatório de Administração, 1993). Essas mudanças operacionalizaram a estratégia de diversificação de canais de distribuição com a movimentação de conta corrente por telefone e microcomputador, e a implantação de terminais eletrônicos.

É lançado o projeto Azimute, invocando a administração participativa.

Em 1993, no governo Itamar Franco (1992-1993), foi lançado o programa “Macrofunção de Pessoal”. Cessava a perseguição aos funcionários, embora procurasse detectar os “comprometidos” e os “não-comprometidos”, com o objetivo de procurar uma solução para esses últimos. O Banco terceiriza serviços de vigilância, limpeza e digitação, entre outros.

Em 1994 foi lançado o Plano Real, representando a redução dos ganhos com *float* (20% do que era, R\$ 3,4 bilhões no primeiro semestre de 1994; R\$ 448 milhões no segundo semestre de 1994, segundo Relatório de Administração, 1994), resultando num prejuízo no balanço de R\$ 4,2 bilhões – o maior prejuízo da história brasileira, devido às despesas administrativas, à redução das receitas, à inadimplência e ao descasamento do câmbio com a UFIR. Com isso, o banco adotou algumas medidas: retomada dos empréstimos – Crédito Direto ao Consumidor (CDC); modernização da empresa (longo prazo); elevação das receitas e redução das despesas (curto prazo), e criação da rede interna de comunicação de dados – BBNET.

Nessa época, sua distribuição contava com 4.906 pontos de atendimento; a rede externa, presente em 32 países, com 45 dependências localizadas nos principais centros financeiros internacionais (Relatório de Administração, 1994). O banco passa por uma das maiores crises de sua história.

Em 1994, era FHC, o banco lança o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – PQTBB. Preconizava a necessidade da mudança organizacional, com as mudanças na qualidade dos serviços e qualidade de vida. Houve um investimento alto com vídeos, inclusive artistas televisivos foram contratados para serem garotos-propaganda do programa. Cursos, palestras e treinamentos, além de uma estrutura funcional, sediada em Belo Horizonte (MG). Os gerentes atuaram como disseminadores do programa, promovendo inúmeras reuniões em setores e agências. O programa, a princípio, tinha a intenção de fazer parcerias com sindicatos e funcionários, mas, logo em seguida, iniciaram-se as primeiras perseguições da era FHC aos funcionários, com as primeiras listas de excedentes. A palavra lista tornou-se um vocábulo com conotações de degola e de estar à deriva, o funcionário tornava-se excedente e, para ele, restavam as seguintes proposições: aderir ao Plano de Demissão Voluntária; pedir transferência para outro estado em que houvesse vaga, ou ficar como excedente, sendo passível de demissão. Curioso é que em março de 1994, estreava no País *A lista de Schindler*, filme de Steven Spielberg, que narrava a história de um empresário nazista que se tornou herói ao libertar judeus dos campos de extermínio.

O fato é que as pessoas no banco se sentiam sem amparo, e a insegurança estava por todo o lado. Em setembro de 1994, num intervalo de uma gravação na Rede Globo de Televisão, o ministro Rubens Ricuperro diz ser o responsável pelo sucesso de FHC e admite esconder dados ruins do plano real. “Eu não tenho escrúpulos”. A conversa é captada em antenas parabólicas. (Isto É, 1317, 28/12/94).

O novo presidente do banco toma posse em 1995, e em seu primeiro discurso à imprensa, ressaltou as medidas de ajuste do banco à nova realidade de estabilização econômica, enfatizando “o novo modelo de gestão e o reforço da face empresarial lucrativa do banco, de modo que ele possa tornar-se mais ágil, mais eficiente e continue participando do processo de alavancagem do crescimento nacional” (BB, Boletim de Informação ao Pessoal – BIPEL, 20.02.95).

Ainda no mesmo Boletim, referia-se ao programa de ajustes 1995/1996, que:

Abrange, entre outras medidas, a reestruturação da Direção geral e órgãos regionais, o redimensionamento do quadro de pessoal, a implantação de superintendências regionais, a revisão da filosofia de trabalho dos centros de processamento de serviços, a descentralização do processo decisório, a adoção do modelo de administração colegiada, o combate à inadimplência, a expansão da participação no mercado, a recuperação de créditos junto à União e o desempenho superavitário dos pontos de atendimento. (Banco do Brasil. Programa de Ajustes – 1995/1996 – Acompanhamento – Ago 95).

Com esse programa, o banco mantinha o compromisso de permanecer em 545 localidades onde era a única instituição financeira, sendo que em 150 agências foram efetuados ajustes no quadro de pessoal. O funcionamento dessas agências passa a ser em horários flexíveis e com estrutura reduzida. Os Centros de Processamento de Dados foram reduzidos passando de 10 para 03.

Com isso, em 1995, há um radical agravamento do clima entre os funcionários, por se constituir mais listas de excedente. Nesse clima reinava, como sempre nessas ocasiões, a desconfiança, o medo e o sofrimento. Eram feitas eleições no interior dos locais de trabalho para saber quem ficava ou não. Além do que, os administradores já estavam sendo rodiziados e, então, os administradores que chegavam aos locais de trabalho não conheciam absolutamente nada do corpo funcional, assim, só tinham mesmo como instrumento a “eleição da degola”.

De modo que todo o discurso sobre qualidade, transparência, qualidade de vida e ética, provindo do altíssimo investimento feito por ocasião do lançamento do Programa de Qualidade foi por “água abaixo”. Sob a administração do Presidente Ximenes e do Diretor de Recursos Humanos Camargo, toda a ligação de parceria com os sindicatos foi abolida, além de muitos casos de funcionários cometerem suicídio e a incidência veemente do quadro de doenças cardiovasculares e outras.

Inclui-se aqui o Programa de Demissão Voluntária (PDV), que foi um grande sucesso, sendo um referencial para outras empresas, apesar de ter refletido, em seu corpo funcional, expressões de desconfiança, falta de fidelidade e uma ausência de visão de futuro para a organização.

Foram 13.388 adesões somente em 1995. Na realidade, depois de implantado no BB os PDVs, foram eles estendidos aos mais diferentes órgãos da administração pública, às voltas dos programas de ajuste neoliberais. Para a direção do banco, na ocasião, isso era uma glória, isso significava poder vender uma tecnologia da demissão. Aliás, com a demissão voluntária,

até o final de 1995, incluindo as aposentadorias, as demissões naturais e a não renovação de contratos de estagiários, chegou-se a uma redução de 30.600 pessoas nos quadros do banco.

Para alguns, os programas de demissão foram visualizados como criativos, pois tratavam, de imediato, a solução para problemas estruturais à época. Nesse entender, não se pode concordar com o criativo como algo desestabilizador da identidade e que traga conseqüências graves para a saúde do sujeito.

Ainda em 1995, diversos cargos de gerência média foram extintos e a palavra de ordem era a “multifuncionalidade”, que implicava uma sobrecarga de serviços, excesso de informação, horas excedentes trabalhadas e não remuneradas. Os gerentes assumiram de vez o discurso da direção, alegando que tais mudanças eram necessárias e inevitáveis para a preservação da empresa. Muitos comissionados excediam-se, entusiasticamente, afirmando que no BB não havia lugar para “incompetentes” e os “sem compromisso”. Houve uma “caça as bruxas” aos funcionários não reconhecidos como “competentes”. Todos tinham que ficar muito alerta para não cair na faixa dos “incompetentes”. O discurso passava a ser naquele momento de “correr atrás”. Todos no banco pareciam que estavam “correndo atrás” sem saber para aonde.

A missão da empresa ainda era: “Ser o melhor Banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”, sendo que no período de 1994 a 1995 foram fechadas 102 agências no País, mais duas agências e seis escritórios no exterior.

Em 1996, há um combate ainda mais intenso e penoso para os funcionários. Trocaram-se as letrinhas do PDV para PAQ – Plano de Adequação dos Quadros. O objetivo era incentivar os excedentes à demissão voluntária, mas com menos incentivos financeiros do que antes. Estava se estreitando a condição de estar excedente, apesar de que, todos os funcionários com custo mais alto para as agências também eram, de uma certa forma, convidados. O custo de um funcionário recém empossado ou com poucos anos de banco era bem menor do que aquele que tinha 14, 20 ou mais anos. Os gerentes, muitas vezes, diziam nas reuniões: “o seu custo é tanto, portanto, você tem que vender tanto para se pagar”. Nesse clima da descartabilidade, todos tinham que se mostrar para o outro como o mais dinâmico, flexível, qualificado e compromissado. “Todos tinham que estar correndo atrás”.

Em março de 1996, é lançado o programa “O Banco do Brasil na Hora da Verdade”

que objetivava recompor o capital do banco, para se adequar ao acordo de Basiléia, reforma das políticas de gestão de negócios, reformulação administrativa, novos critérios para concessão de crédito e modernização tecnológica.

Em junho de 1996, ocorriam as primeiras demissões involuntárias dos funcionários considerados “excedentes”, ao todo foram 595 demissões.

Em 1996 também é lançado um novo programa, aliás, a palavra programa soava como sinônimo de armadilha, e isso envolvia uma onda de boatos e horas mal dormidas de sono dos funcionários. Enfim, o programa agora era anunciado como “Profissionalização”, que aos poucos substituía o “Programa de Qualidade Total”.

O “Profissionalização” consistia num projeto que visava conscientizar os funcionários para o “aperfeiçoamento contínuo”. Tentava impor a necessidade constante da requalificação, tendo em vista a consecução de um trabalhador “novo” e “proativo”. Além disso, tentava conscientizar os funcionários que seu “sucesso” (ou fracasso) profissional dependia unicamente deles.

Na direção do banco, ainda no referido ano, é implementado um novo programa de qualidade, que tinha como cerne otimizar as tarefas executadas. Foram criadas em cada unidade as equipes de autodesenvolvimento para disseminar a ideologia do programa e constituir também uma falsa representação do corpo funcional. Grupos de interesse manipulavam as equipes.

Adotou-se, também, uma nova arquitetura organizacional que permaneceu departamentalizada até 1996, fato que se pode observar conforme:

Após a instituição do Plano Real, as regras de competição mudam drasticamente [...] Esse contexto desencadeia o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custo, introdução acelerada de novas tecnologias e [...] em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos. Essa reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentrados em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve de fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. [...] o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado. O Banco foi ficando cada vez mais para trás (Banco do Brasil, A nova arquitetura organizacional, 1996).

Em 1996, o Banco do Brasil realizou uma chamada de capital de oito bilhões de reais, a maior já feita no País, para financiar seu vigoroso programa de modernização e aumentar sua liquidez (já bastante ameaçada pela crescente perda de rentabilidade). O Banco do Brasil é

o segundo em patrimônio líquido no Brasil, R\$ 7.751,40 milhões (Fonte: Exame, Melhores e Maiores, 1997). Algumas mudanças aceleradas foram à reformulação da gestão com aumento de participação do setor privado, com maior autonomia ao Conselho de Administração.

Nesse mesmo ano, agora já com um caráter contundente, porque até então o banco não assumia, iniciou-se uma campanha na mídia para mudar a imagem de banco social e um aumento da base de clientes direcionando-se para o varejo. Preocupado em se posicionar num cenário bem mais competitivo, o banco quis afastar, em definitivo, segundo o seu coordenador de comunicação com o mercado, o estigma de banco social, que não combinava com a modernidade (Moraes, Lobato & Rocha, 1997).

Bruno-Faria (1996) realiza um estudo, nesse período, e revela que a sua realização foi conturbada pela resistência dos funcionários em participar, pois, em sua maioria, encontravam-se desmotivados e sem perspectivas com tantas mudanças em curso, em tão curto espaço de tempo. O Quadro III apresenta a síntese da investigação de caráter exploratório, de Bruno-Faria (1996), denominada *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária*, em que é utilizado o método quantitativo, com 1003 questionários respondidos:

Quadro III - Estímulos e Barreiras à Criatividade no Trabalho.

Objetivos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> - construir e validar um instrumento de medida de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente das organizações, a partir da percepção de funcionários de uma instituição bancária; - relacionar a percepção dos estímulos e barreiras à criatividade dos bancários, obtida a partir do instrumento construído, com as variáveis pessoais: sexo, idade, estado civil e escolaridade; - relacionar a percepção dos estímulos e barreiras à criatividade dos bancários, no referido instrumento, com as variáveis funcionais: tempo na organização, comissão e chefia; - relacionar a percepção dos sujeitos quanto aos estímulos e barreiras à criatividade com a sua percepção do setor de trabalho e da instituição como criativos e inovadores. 	<p>Estímulos à criatividade no trabalho no Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiente físico é adequado na maior parte das dependências, quase sempre com disponibilidade de recursos materiais e equipamentos; - liberdade de ação e clima social favorável entre colegas devem ser levados em consideração ao gerenciar a criatividade; - incentivos dos chefes e da organização às idéias novas são percebidas e merecem ser reforçadas. <p>Barreiras à criatividade apontadas nas agências do Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - excesso de hierarquias, normas e instruções, problemas políticos, excesso de burocracia; - escassez de tempo no ambiente de trabalho; - resistência a idéias novas, - falta de incentivo e salários e benefícios inadequados.

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria (1996)

Apesar da nova arquitetura organizacional, evidenciou-se que o banco passou por um grande processo de transição com a morosidade do processo decisório, estabelecimento de

rotinas defensivas por parte de uma coalizão dominante na manutenção do *status quo* e fortes discontinuidades administrativas.

Neste ano, Pereira (1996) finaliza a sua dissertação com a pergunta: o que é ser bancário? O autor comenta que as transformações na organização do trabalho implicam transformações na identidade, além de ocorrerem fortes impactos no âmbito da saúde.

O banco encerra o Programa PENSA. Foram aproximadamente oito anos de existência. O programa conseguiu atrair o interesse dos funcionários, e o número de idéias foi muito expressivo. Não havia uma ferramenta que permitisse o gerenciamento das idéias e as áreas gestoras de produtos e serviços não se mostraram efetivas nos tratamentos dessas.

Iniciam-se os estudos para melhor segmentar o cliente pessoa física e lança a segmentação do mercado governo.

Por conta da crise do sudeste asiático, a instabilidade econômica persistiu, ocasionando maior seletividade nos mercados de capitais e de fluxos financeiros mundiais, particularmente nos países emergentes.

Nesse quadro de crise, o BB fecha 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa.

Chega 1997 com um clima de medo no ar. É implementado o plano de cargos e salários da empresa. Congelaram-se definitivamente os salários básicos, havendo a instituição do pagamento por “remuneração variável”, baseada na incorporação de prêmios por desempenho pessoal e agência. Aliado a isto, houve um reajuste significativo dos salários dos maiores cargos comissionados (gerenciais), por alegação de que esses cargos estavam defasados em relação ao mercado. Enquanto isso, os funcionários do nível de execução nas agências tinham jornada de trabalho de 12 ou mais horas, sem que houvesse qualquer tipo de remuneração por essas horas excedentes – a banalização do sacrifício e da injustiça social.

Em 1997, o banco instituiu o programa “Gestão por Resultados”, e ficou estabelecido aos órgãos responsáveis e seus braços para instituírem suas metas. Esse programa foi determinado sem haver uma discussão na base, isto é, as pessoas que, efetivamente, fariam as metas acontecerem, não foram ouvidas. O discurso, seja nos encartes ou nas palestras de apresentação de novos produtos pela TV corporativa, é “o superar desafios”.

Em 1998, Cleusi Gama da Silva apresentava sua dissertação pela PUC, de São Paulo, intitulada *A idolatria do poder: um estudo de uma Instituição Bancária – Banco do Brasil focalizando seus problemas e raízes ético-religiosas subjacentes*, da qual se transcreve algumas falas dos seus entrevistados, para que se possa fazer uma reflexão sobre os sentimentos nas relações de trabalho do período:

Digamos que o que falta no BB é uma diretriz administrativa transparente, objetiva, clara e entendível. Bom, na falta de um modelo de gestão assim definido, o que sobra é o pessoal. Então o pessoal, quando começa a ter uma certa evidência, o chamado poder se confunde muito com uma coisa chamada vaidade e em nome dessa vaidade é que se faz aí as coisas... (Jonas, entrevista, em 27/11/95 em Silva, 1998, p. 53).

Fica difícil para o funcionário do Banco saber o que o banco quer, e o que ele pessoalmente e profissionalmente poderia se dedicar, para ver até onde ele poderia chegar dentro da empresa, dentro da estrutura do banco. Então não existe, daí a margem de interesses ficar bem aberta, bem exposta para a utilização a bel prazer de quem está dirigindo no momento. (Carlos, entrevista, em 16/11/95, em Silva, 1998, p. 53-54)

Em 1998, marca o término do mandato da diretoria.

Como um resumo do período, pode-se descrever:

- Estratégia de sobrevivência, com a implantação de políticas de aumento de receitas (com melhor atendimento ao cliente e ao acionista) e diminuição de despesas (folha é cortada em mais de 30%);
- Organização de uma visão de longo prazo, com investimento em tecnologia e comunicação, muito influenciada pela perda financeira;
- Mudança de modelo organizacional – um modelo técnico e profissional (segundo o Relatório de Administração de 1998) – servindo como referência para muitas organizações.

Mas, também, pode-se dizer que do quadro-síntese do período em análise, 1987 a 1998, as pessoas, antes desse período, trabalhavam com mais entusiasmo.

O banco está presente, no final de 1998, em 2.477 dos 5.507 municípios brasileiros. Desse total, em 808 municípios o Banco do Brasil é a única instituição financeira em atividade. O banco priorizava, com muita ênfase, no período, a expansão em áreas de maior potencial, como a Grande São Paulo. No entanto, paradoxalmente, o banco sofria uma alta ingerência política pressionando-o a manter as agências nos 808 municípios.

2.1.4 – De 1999 em diante (Orientação Mercadológica)

2.1.4.1 – Contexto Externo

1999

• O Governo altera a política monetária, evitando que a desvalorização provocasse o descontrole da inflação, a taxa de juros foi elevada pelo Banco Central ao patamar de 45% ao ano e o Governo Federal anunciou medidas para redução dos gastos, a fim de equilibrar as contas.

2003

• Toma posse o Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva.

2005

• As instituições financeiras instaladas no País gastaram R\$ 12,9 bilhões em tecnologia da informação (TI), um acréscimo de 8% em relação ao volume aplicado em 2004.

• Desse total, 35% - R\$ 4,6 bilhões - foram investimentos em novas tecnologias, cifra também 8% superior ao de 2004.

• O real valorizou-se 16,6% em relação ao dólar.

• Série de escândalos no Governo Lula. O Presidente do Banco do Brasil, Cássio Casseb é demitido.

2.1.4.2 – Contexto Interno, Processo e Conteúdo

Em 1999, o banco não reconhece mais a estabilidade do representante sindical por local de trabalho (delegados sindicais), parecendo representar, inegavelmente, uma clara intenção de enfraquecer o movimento sindical.

O Banco do Brasil pautou, no ano, um conservadorismo na política de crédito, apesar da redução do compulsório sobre os depósitos a prazo e à vista ter melhorado a liquidez do sistema.

O quadro de funcionários, nesse período passa para 69.437.

De 1999 em diante, o banco realizou novos processos de recrutamento para recompor o seu quadro e formar um “exército de reserva” para reposição de saídas orgânicas como aposentadorias, entre outras.

Esse concurso apresentava diferenciações quanto aos direitos antes oferecidos: licença-prêmio, abono assiduidade, Programa de Assistência Social (PAS) e benefícios de aposentadoria. Introduzindo uma diferenciação entre o novo e o velho funcionário, o primeiro denominado popularmente como “genérico”, enquanto o outro, “descartável”.

Em novembro de 1999 é realizado o 1º Fórum de Recursos Humanos do Banco do Brasil. O Plano Diretor 1999-2000 enfatizava o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, com visão integral, melhorando a qualidade do atendimento e a elevação do índice de satisfação dos clientes em 10%.

Foi concluído o estudo da segmentação do mercado de pessoa física em que foram identificados seis segmentos, com valores e expectativas semelhantes, sendo agrupados em três níveis de relacionamento: exclusivo, preferencial e geral.

Em 2000, o Plano Real completou seis anos, consolidando a estabilidade monetária, apresentando o País melhoria nos seus fundamentos econômicos, e retornando à trajetória de crescimento. O Banco do Brasil registrou um lucro líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o patrimônio líquido de 12,2%.

O Banco do Brasil aprovou a nova estratégia corporativa para o período 2000-2002. Houve uma modificação na missão organizacional, e passou a “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”.

Houve uma atualização da política geral de negócios 2000-2004. O banco voltou a enfatizar os princípios voltados para o desenvolvimento de produtos e serviços centrados no atendimento das necessidades dos clientes, superar desafios e sustentar-se na posição de liderança nas principais políticas gerais, bem como naquelas voltadas para os mercados de atuação listados:

- a) Mercado pessoa física
 - A concessão de crédito a pessoas físicas é realizada mediante a pulverização de risco, remuneração adequada e diversificação de produtos e serviços;
 - A diferenciação do atendimento está fundamentada no comportamento de consumo bancário do cliente
- b) Mercado pessoa jurídica
 - O foco negocial está centrado nos segmentos de pequenas e médias empresas, de forma a ampliar a competitividade e a qualidade dos produtos e serviços gerados.
- c) Mercado setor público
 - Na condição de principal do agente financeiro do Governo Federal, o Banco do Brasil promove o desenvolvimento das várias cadeias produtivas e alavanca negócios com os beneficiários de recursos públicos e fornecedores do Governo,
 - No relacionamento com o setor público, a prestação de serviços constitui a principal fonte geradora de receitas, inclusive a partir do oferecimento de serviços customizados que assegurem a condição de banqueiro dos governos estadual e federal (**Fonte:** Diversos Relatórios de Administração).

No ano de 2000, o banco publica o Balanço Social 2000, e em seu texto inicial diz que o Banco do Brasil desempenhou mais uma vez o papel social para efetivar transformações e contribuir para a melhoria da realidade brasileira. Apresenta, nessa publicação, um quadro com diversos indicadores. Entre eles:

- Indicadores Sociais Internos (alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche, participação nos lucros ou resultados e outros). Num total de R\$ 2.288.765 mil, correspondendo a 44,75% da folha de pagamento bruta.
- Indicadores Sociais Externos (educação, cultura, saúde e saneamento, habitação,

esporte, lazer e diversão, creches, alimentação, outros). Num total de R\$ 995.807 mil, correspondendo a 2,82 % sobre a sua receita líquida.

- Indicadores Ambientais. Total dos investimentos em meio ambiente - R\$ 652 mil. (Fonte: Balanço Social 2000).

Apresenta, ainda neste mesmo quadro, as informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial, em que se apresenta no Quadro IV:

Quadro IV – Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial

Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa.	42,3		
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos:	(X) pela direção	() direção e gerências	() todos os empregados.
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos:	() pela direção	(X) direção e gerências	() todos os empregados.
A previdência privada contempla:	() direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados.
A participação nos lucros ou resultados contempla:	() direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados	() são sugeridos	(X) são exigidos.
Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve	() apóia	(X) organiza e incentiva

Fonte: Adaptado do Balanço Social 2000.

A diferença desse quadro em referência ao ano de 1999 foi a relação entre a maior e a menor remuneração na empresa, que era de 47% e, no tocante à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, em que a empresa não se envolvia. Aliás, esse voluntariado do funcionalismo passou também a ser considerado de maneira implícita nas seleções internas como um requisito de comprometimento com a realidade social.

Neste ano de 2000, o banco realiza o 2º Fórum de Recursos Humanos, com os objetivos de ampliar e compartilhar a responsabilidade na gestão de RH, obter subsídios para o aperfeiçoamento das políticas, diretrizes, estratégias e processos e construir soluções integradas a partir da intensificação do relacionamento da diretoria com seus clientes.

O banco termina o ano de 2000 com 78.201 empregados.

Em 2001 reincide a política de demissão involuntária. Agora, o sistema de avaliação do banco é supostamente utilizado para efetivar demissões sem justa-cause. De forma curiosa, a grande maioria dos demitidos são funcionários com mais de quinze anos de banco, sendo as unidades desfalcadas recompostas por novos funcionários, que compõem um verdadeiro exército de reserva para este fim. A rigor, caberia aos comissionados, de forma monástica, a confecção das avaliações dos seus subordinados, facultando-lhes a concordância ou

discordância. Há um incentivo para que tais avaliações espelhem a “realidade” funcional do avaliando, representando um incentivo para que não se tenha receio quanto à aplicação de conceitos considerados baixos. O que ficou patente foi o poder gerencial no âmbito do banco, agora, revigorado com as faculdades de vigiar e punir com demissões.

Nesse mesmo ano, João José Azevedo Curvelo defende a sua tese de doutorado na Universidade de São Paulo, sob o título: *Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização das relações de trabalho*. O pesquisador comenta sobre as redes de signos e significados organizados que expressam, escondem e procuram dar sentido às intrincadas relações corporativas, a qual se convencionou chamar de cultura organizacional. A ordem, nessas redes, é definida pela memória, sendo que o caos surge da incompreensão no ambiente organizacional em mutação, com a destruição da memória. Modelos, como as reengenharias, procuram apagar a memória e a história, e substituí-las por uma nova ordem produtiva. Só que com os fracassos de suas implementações, mais destroem os antigos códigos ordenadores do que constroem o novo. Seguem, então, algumas construções de narrativas de vida de funcionários do Banco do Brasil, salientando que a nova realidade não vem sendo devidamente percebida pelas pessoas e que também não vem sendo comunicada, conforme o Quadro V, em todos os seus aspectos:

Quadro V – Percepção dos Aspectos em Transformação.

INTEGRAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO:	CONSTRUÇÃO DO SENTIDO AO TRABALHO:	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:	RELAÇÕES SOCIAIS NO TRABALHO:
<p>“Não me vejo como uma bancária comum. A gente faz um trabalho mais importante. Quando trabalhei no interior de Goiás, vi o que é a força deste Banco e o que é trabalhar para ele. Somos especiais, mesmo para a sociedade” (S.G.M. – funcionária há dezoito anos)</p>	<p>“Na minha carreira, até que evolui. Comecei atendendo clientes numa agência, vim para a Direção Geral, como estagiário, e logo fui nomeado como assistente. Hoje já sou analista pleno. Só não estou vendo muitas chances de subir a partir daqui... Agora, o que vale já não é mais a competência, mas com que ando, quem são meus amigos...” (P.R.O. – funcionário há sete anos)</p>	<p>“Só senti que o trabalho aumentou e muito. Não tenho nem almoçado nos últimos dias. Só um lanchinho e muito café. Sei que faz mal, mas não dá para parar. Há muita cobrança. Todo dia, muita cobrança. Temos de correr, temos de ganhar. Temos de vender. Até me tornei boa nisso, mas já estou ficando cansada. (S.G.M. – funcionária há dezoito anos)</p>	<p>“Hoje já não dá pra confiar em ninguém. Acredita que um colega perdeu a comissão só porque estava tomando cerveja, depois de um jogo de futebol, na AABB, e falou mal do chefe? Alguém estava lá, para ouvir e contar (...) E cada vez tem mais gente assim.” (P.R.O. – funcionário há sete anos).</p> <p>“Nós já fomos mais solidários, mais amigos. Hoje só falamos de serviço, de quem vai ganhar o prêmio, de que precisamos ganhar da outra agência, da outra superintendência Lá fora é a mesma coisa. Os próprios clientes se queixam de tanta gente disputando.” (S.G.M. funcionária há dezoito anos.)</p>

Fonte: Adaptado de Curvelo (2001)

Em 2001 é realizado o 3º Fórum de Recursos Humanos do Banco do Brasil, com o objetivo de compartilhar a construção de soluções inovadoras e ouvir as pessoas.

Neste mesmo ano, em 21 de abril, inaugura na primeira agência do banco na cidade de São Paulo o terceiro Centro Cultural Banco do Brasil, com o objetivo de contribuir para aproximação do banco com os poderes estaduais e municipais e acompanhar a revitalização do centro histórico da cidade, que inclui recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Aliado a isso, os dirigentes percebiam como importância estratégica para a marca da empresa, pois a mesma apresentava desvantagem no sudeste, justamente o maior e mais importante mercado financeiro do País.

Em 2002, há a implementação da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, cujo objetivo é administrar os cursos de aperfeiçoamento da própria empresa, bem como regular a destinação de bolsas de incentivo para graduação e pós-graduação. É implantado o “Projeto Pilares”, cujo objetivo é segmentar a atuação da empresa, dividindo as atribuições por unidades cujas metas são diferenciadas. Na verdade, o modelo organizacional contemplado desde 1995 estabelecia quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: diretoria, unidades de assessoramento, unidades de função e unidades estratégicas de negócios. Com a nova estrutura, são quatro pilares negociais: atacado, varejo, governo e recursos de terceiros. Esta estrutura organizacional deriva de um novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de distribuição.

Em 2003, nova gestão, agora no governo Lula, a direção do Banco do Brasil abre uma frente de diálogo com seus funcionários e com o movimento sindical. De julho a agosto deste ano foi realizado o 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental – Uma Gestão Compartilhada. A proposta básica foi estimular a geração de críticas e sugestões para aprimorar a gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental. Houve, para tanto, até quatro etapas do Fórum: no local de trabalho, uma regional, uma estadual e outra nacional. Nestas fases do processo os funcionários apresentaram críticas e sugestões sobre inúmeros temas, até se alcançar a versão final em relatório. Ao todo foram catalogadas 18.000 críticas e sugestões, estruturadas em 31 temas.

Assim, o relatório final abordou predominantemente as questões relacionadas ao achatamento salarial, à ascensão profissional, ao treinamento funcional e ao restabelecimento de benefícios. Segundo o Vice-Presidente de Gestão de Pessoas, o Fórum foi fundamental para se ter em mente as perspectivas do funcionalismo.

Pode-se dizer que o clima interpessoal não pode mais ser considerado de terror, como o do início do período de estabilização. A rigor, as possibilidades de privatização e demissões involuntárias foram, aparentemente, descartadas, não obstante o ano de 2006 iniciar com a expectativa de redução de despesas com pessoal.

Anunciando já expectativas para o próximo Fórum, notadamente, o quinto, o banco pronuncia a firmeza do seu propósito de consolidar por toda Organização ambientes de trabalho em que as pessoas possam exercer todo o potencial e buscar, como motivação, a realização profissional. Prossegue afirmando que o desafio de buscar aprimoramento nas relações de trabalho tem sido uma tônica, além do respeito à diversidade, e o proporcionar oportunidades para expressão da singularidade.

Em 2003 também foi aprovada a criação da Ouvidoria Interna Banco do Brasil. O objetivo era oferecer um canal de comunicação direta entre o público interno e o Banco. Os funcionários manifestam-se livremente sobre a qualidade do relacionamento profissional, preservando a confidencialidade das informações.

Em 2004, André Ricardo Nahas apresenta a dissertação denominada *Reestruturação produtiva e gestão da competência em uma organização do setor de serviços: analisando a Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil*, com o objetivo de analisar os reflexos da reestruturação produtiva a partir da avaliação dos seus processos de trabalho e das suas relações com o desenvolvimento das competências de seus funcionários, e conclui, além de outras considerações que:

O constante processo de implementação de novos recursos tecnológicos nos últimos anos, muito embora tenha gerado inúmeros benefícios (menores esforços físicos, mais capacidade de geração de informação, melhor capacitação através dos procedimentos de *e-learning*, canais de comunicação mais desenvolvidos) também trouxe alguns malefícios, tais como as lesões por esforço repetitivo (LER), o excesso de informações, a padronização ainda maior dos procedimentos e a diminuição do relacionamento pessoal direto (Nahas, 2004, p. 93).

Ainda nesse ano é lançado um programa de incentivo à graduação acadêmica e o projeto de desenvolvimento regional sustentável.

Júlio Ramon Teles da Ponte defende sua dissertação, em 2004, denominada *Fragmentação do saber e simplificação do trabalho bancário na nova ordem do capital: a experiência do Banco do Brasil*. O pesquisador, por meio de entrevistas, chega às seguintes conclusões:

- A nova configuração do BB, igual à dos bancos privados, impõe um novo saber-fazer dentro da dinâmica de qualificação-desqualificante, na qual o funcionalismo é submetido a jornadas de trabalho intensas, além de se pontuado pelas exigências de polivalência/multifuncionalidade de tarefas simplificadas pela automação.
- O contexto é de crescente subsunção real do trabalho vivo ao maquinário, o banco achata salários, reduz benefícios e direitos e impõe uma cultura individualista com forte apelo à concorrência interna.

No relatório anual de 2005, a missão do banco é modificada novamente, agora não é mais a de ser útil à sociedade, como em 2002, e sim contribuir para o desenvolvimento do País, a mesma missão de 1995, no sentido de compreensão do social. Percebe-se, então, que ao longo da história são várias transformações conflituosas em termos dessa identidade; em função da mudança do quadro político, modifica-se a missão organizacional. Em 1987, a missão era apoiar o desenvolvimento econômico e social do País, enquanto em 1989, o banco passa a ser útil à sociedade.

Em 2005, o banco assinou convênio com o Ministério da Educação para o desenvolvimento do projeto Universidade Aberta do Brasil, e priorizou o funcionário que, devido às contingências do trabalho, ficava impossibilitado de concluir uma faculdade.

E assim essa história continua...

2.2 – O Banco do Brasil e o seu contexto como fontes de criatividade.

“A história me precede e antecipa-se à minha reflexão.
Pertencço à história, antes de me pertencer”.

Paul Ricoeur

A história do Banco do Brasil continua, no sentido de trazer a discussão sobre o sujeito da transformação social, na proposta de analisar a história como sujeito e, do mesmo modo, poder refletir o futuro enquanto sujeito.

Segundo Santos (2003, p.107), o indivíduo vive em uma ilha de subjetividades “todos nós, cada um de nós, é uma rede de sujeitos em que combinam várias subjetividades correspondentes às várias formas básicas de poder que circulam na sociedade”. O autor refere-se ao caráter não exclusivo da subjetividade, mas que de acordo com as condições, pode-se, como um privilégio,

configurá-la para relacionar com as demais. “Somos de manhã cedo privilegiadamente membros de família, durante o dia de trabalho somos classe, lemos o jornal como indivíduo” (p.107).

Ao percorrer a história do banco, percebe-se que a subjetividade referente à classe profissional bancária foi colapsada pelos programas de reestruturação e por diversas abordagens, como a reengenharia e o programa de qualidade total, que foram contribuindo para desaparecer a solidariedade, aniquilar a memória e o sentimento de coletivo.

Do mesmo modo, ao nível organizacional, de acordo com cada período histórico e contingência política, privilegiou-se uma específica combinação de subjetividades, que ora preconizava o banco como social, ora como um banco comercial, provocando uma profunda crise de identidade e sentimento de desconfiança por parte dos funcionários. As diversas alterações na missão organizacional do banco confirmam essa percepção. A missão da empresa, que não era inteligível para o corpo funcional, o era para o que se poderia chamar de inteligência ou grupamento de competências da direção geral do banco.

O que leva a ser observada, nessa trajetória, é a administração das altas patentes à baixas patentes, com uma forte estratificação social e diferenciação das funções, cabendo a essa elite a especialização de competências e aproximação das esferas de poder, para impor formas aos conteúdos específicos de informação a serem perpassados pelos diversos níveis hierárquicos.

As pessoas criativas, os grupos de trabalho ou equipes no banco parecem ter sido geradas no alto da hierarquia, numa espécie de conselho tutelar e ortodoxo da organização, como revela um documento interno da instituição: “O fortalecimento da identidade do Banco do Brasil na região Sudeste demanda estratégias criativas e oportunas por parte da Empresa. Ciente dessa necessidade, a Diretoria do BB aprovou, em 2002, e somente na cidade de São Paulo, a abertura de 96 novas agências, sendo 56 no de 2003 e 40 no ano de 2004”.

Nesse contexto, as reflexões de Thompson (1982) merecem serem resgatadas pela sua crítica à ortodoxia da firma, em que as pessoas, nos pequenos grupos, todas possuidoras de verdades universais, têm sempre de encarar uma série de empecilhos e entraves para realizar os objetivos de um projeto de mudança, uma vez que “competências e ‘interesses’ organizados em torno a esses centros parciais de conhecimento e influência são defendidos de maneira ciumenta em qualquer organização” (p.236). As competências e interesses no banco organizam-se, então, em torno desses centros, no sentido de conciliar interesses conflitivos em

negociações, compromissos e alianças, que estão sempre em processos de dissolução, reformulação e renegociação. Isso parece fazer com que o banco perca espaço competitivo e não seja proativo em função de uma dispersão que ameaça a sua própria eficiência.

A análise dos períodos históricos deste estudo revela que não há dispositivos adequados a transformar as relações de poder em relações de autoridade partilhada, sobretudo, a partir da “orientação mercadológica”, em que contradições internas e a crise de identidade do bancário e da organização parecem caminhar na direção oposta ao discurso da produtividade e da sua conexão com a criatividade.

Pesquisadores como Martin, Orengo & Martinez (1997) acreditam que podem emergir idéias no âmbito organizacional, concomitante a um processo inovador para sua implantação e dando como resultado um produto materialmente tangível. Neste caso, os autores enfatizam que o resultado econômico é o que prevalece no mundo dos negócios, portanto, é necessário fazer sempre referência à habilidade organizacional, em termos de atuação empreendedora, no sentido de renovar a si mesma e os seus mercados.

Outros estudos como os de Ryhammar & Smith (1999) e Ekvall & Ryhammar (1999) chamam a atenção para o confronto entre as pessoas e as características organizacionais, com as suas conseqüências tanto para criatividade como para a produtividade. Esses autores consideram que existem diversas realidades da organização, ou seja, realidades que condicionam os resultados criativos direta e indiretamente, através das percepções compartilhadas de tais realidades.

Nesse aspecto, essa primeira fase da pesquisa amplia a compreensão de que existem constelações de subjetividade no espaço organizacional, e nessa complexidade de posições subjetivas, com diversas pressões do contexto externo e interno, o espaço de trabalho no banco pode ser explícita ou implicitamente reconhecido como criativo. A história do banco se faz presente nos múltiplos caminhos, alguns deles cristalizaram-se; outros, os protagonistas procuram captar e configurar as diversas realidades da vida.

O próximo capítulo reúne uma outra história. A história do conceito de criatividade, no sentido de explicitar alguns mitos e definições que envolvem o tema, e que as teorias implícitas lhes imprimem, desde a antiguidade até a contemporaneidade, nas diversas abordagens às múltiplas manifestações referenciadas ao fenômeno criativo.

3 - CRIATIVIDADE: A HISTÓRIA DE UM CONCEITO.

“Portanto, prefiro suportar o caos, enfrentar a ‘complexidade e a perplexidade’, como diz Barron. O caos me leva a procurar a ordem, a lutar contra ele até descobrir a forma profunda e básica. Empenho-me assim no que MacLeish descreve como a luta contra o que não tem sentido, para obrigá-lo a significar; a luta contra o silêncio, para que responda, e contra o não-ser, para que seja”.

Rollo May

O conceito de criatividade chega até o presente, desde os princípios dos tempos, carregado de mistério, superstições, suposições e estudos realizados em áreas em que o produto criativo é conhecido de todos; em outras, esse produto é discreto e íntimo, pois não se percebe de onde vem, de modo que a criatividade está, muitas vezes, assentada sobre coisas, ao invés de considerar o processo, o sujeito concreto em sua totalidade, e, nas suas relações mediadas pela realidade social.

As primeiras tentativas sistemáticas, ainda que não sejam filosóficas, de apresentar essa relação entre criador e criatura está, sem dúvida, relacionada ao pensamento mítico e religioso. Criador é um sinônimo de Deus (*creatio ex nihilo*). A partir do cristianismo torna-se evidente o conceito da criação, seja na perspectiva individual ou coletiva. Por exemplo, na perspectiva individual, a criação está relacionada ao movimento de uma divindade, que cria o mundo em seis dias e descansa no sétimo, transformando-o em dia santificado, como um coroamento e seu fecho na perfeição, com sua total liberdade criadora. Na perspectiva coletiva, o homem, na busca da perfeição, redenção ou regeneração, tem a possibilidade de participar da obra do Demiurgo, do Criador, como um co-criador, para encontrar a sua integração em Deus.

O conceito de criação, propriamente dito, surge nas línguas ocidentais desde o latim, como *creati*, de *creare*, que significa engendrar, produzir, ainda no terreno do mito, como fenômeno milagroso limitado às capacidades da divindade. Para os romanos, o conceito de criação era utilizado na linguagem coloquial, sem nenhuma conotação teológica, filosófica ou artística. “*Creator* era um sinônimo de pai e *creator urbis*, de fundador de uma cidade” (Tatarkiewicz, 2004, p. 294).

Para a teogonia e cosmogonia da Grécia Antiga existia um conceito de nascimento diferente do conceito de criação e, para Platão, a concepção de um demiurgo era como o arquiteto do mundo, entendido como um construtor a partir de uma matéria. Para os gregos o termo criação significava arquiteto e poeta – não havia um conceito divino ou não de criação, tanto o termo poderia significar produção, fabricação, confecção, ação, construção e criação, como é o caso do termo *poiesis*, quanto poderia referir-se às expressões técnicas e orgânicas, como é o caso da biologia e os seus órgãos encarregados da produção de certas substâncias e por cumprir funções específicas na constituição do organismo.

Assim, *poiesis* não tinha o mesmo significado da produção libertadora, absoluta das cosmogonias. O conceito de *poiesis* era bastante amplo, porque ia desde o entendimento das produções divinas e humanas, desde o artista até o artesão, o ferreiro, o tecelão, o ceramista até chegar à *poietes*, que se traduzia por criador ou diretamente por poeta. A palavra poesia deriva-se de *poiesis*, já que o entendimento é do poeta como um produtor ou criador, o mesmo que o arquiteto, o legislador e o filósofo. Segundo Tatarkiewicz (2004), o homem grego considerava as técnicas ou produções criativas imitativas. Em essência, produção implicava reprodução: *mimesis*.

O termo *mimesis*, conforme Sörbom (1968), referia-se à imitação ou cópia e era encontrado na tragédia grega, pelos poetas, historiadores e filósofos. O termo fazia parte de uma linguagem ordinária e, sobretudo, referenciava-se aos atores e suas representações fora da realidade.

A concepção grego-latina prolonga-se desde a Antiguidade Clássica até o Romantismo, mantendo o conceito de criatividade debaixo de uma auréola de mistério, ao considerar fundamentalmente a criatividade um tema mítico, mais divino do que humano e se alguém a possuía era um dom e não havia necessidade de explicá-lo. Do mesmo modo, não havia possibilidade de constituir uma memória, já que as idéias divinas eram idênticas com a transcendência de Deus. Então, quaisquer pensamentos ou cognição mediando as idéias criativas eram rejeitados. Se o homem não era Deus então não tinha o poder para criar.

É claro que a concepção de criação variava de cultura para cultura. Por exemplo, ao consultar a obra de Campbell (1999), intitulada *As Máscaras de Deus. Mitologia Oriental*, observa-se que, no período chinês da dinastia Han (202 a.C. – 220 d.C.), fica evidente a idéia

de organicidade ligada a um estilo de pensamento e sentimento *sui generis*, que não podia ser nem comunicado nem extinto:

Está claro a esta altura que o período criativo do pensamento mítico chinês havia passado, e que o trabalho agora não era dos poetas nem dos sacerdotes, mas dos cavalheiros eruditos que se dedicaram a classificar e juntar fragmentos do passado – jades quebrados, jóias dispersas – conforme padrões traçados pelo governo. Seu princípio de ordem era o da correlação por analogia. Sua teoria subjacente era que coisas da mesma classe energizam uma às outras. Como na Índia, aqui também não havia necessidade de pressupor um criador por trás da manifestação. A visão era orgânica; dentro de cada coisa em si mesma está sua vida, seu *tao* energizante. E, como por ressonância, influências mútuas tocavam os princípios vitais atuantes de todas as coisas, de maneira que em todo o universo ressoava uma maravilhosa harmonia cujas leis, como as da música, poderiam ser descobertas e experienciadas com admiração. (Campbell, 1999, p. 338).

Pode-se dizer que, na filosofia oriental, existe um verdadeiro sentido transcendente e esotérico da criatividade, ao constituir realmente ação em sincronismo pleno com um esquema de evolução, em que o homem é o microcosmo com a sua atividade criadora em pleno sincronismo e integração com a atividade criadora superior.

O mundo ocidental associou a criatividade ao artista, embora na antiguidade clássica os termos fossem separáveis, isto é, a criatividade não remetia à arte, uma vez que os artistas não faziam coisas novas, apenas ludibriavam a realidade das coisas, no sentido mimético, como se pode perceber na República, de Platão: “considera então o seguinte: relativamente a cada objeto, com que fim faz a pintura? Com o de imitar a realidade, como ela realmente é, ou a aparência, como ela aparece? É imitação da aparência ou da realidade? – Da aparência.” (Platão, 2001, p.296).

Um artista diferenciava-se de um criador. O conceito de criatividade e criador implicava liberdade de ação, enquanto que o conceito grego de arte e artista pressupunha uma sujeição a uma série de leis e normas. A arte não continha a criatividade, uma vez que era considerada destreza para fabricar certas coisas e a destreza pressupunha um conhecimento de normas e da capacidade de instrumentalizá-las.

A premissa que acompanhava era a natureza perfeita, e o homem devia parecer com ela e submeter-se às suas leis, então, cabia ao artista se tornar um descobridor das normas. Mas, como tudo na vida, e essa história não fica diferente, existe um confronto. Se para Platão (428/7-347 a.C.) a arte era a imitação da imitação do real, para Aristóteles (382-322 a. C.) a arte era imitação do real, pois os objetos imitados eram as formas em ato, ainda que não

plenamente realizados. Com isso, a obra humana adquiria inteligibilidade à medida que participava na tarefa de organizar a natureza. Assim, para Platão, a verdadeira aspiração da arte era representar o divino por meio da imagem em que faltava a realidade. Aristóteles, ao contrário, situa essa imagem em pé de igualdade com todas as realidades existentes no mundo, como se assentasse sobre um logos, em conformidade com a ordem cósmica (Sternberg & Lubart, 1997).

Em sua Física, Aristóteles (1930) diz que a natureza pertence a coisas que têm em si mesmas o princípio do movimento e do repouso. A natureza compreende os animais, as plantas e também o homem, porque ele se desenvolve a partir de um embrião. Segundo os sofistas, a mobília feita por esse homem não é a natureza, já que foi fabricada por um carpinteiro e trata-se de uma convenção. Para Aristóteles, ao contrário, a expressão natureza refere-se tanto a um processo natural como aos produtos desse processo. As forças da natureza são observadas no crescimento do trigo, e o mesmo é incluído na natureza. A expressão natureza faz referência tanto à matéria das coisas, como ao que determinou a sua forma, apesar das condições de transformação. Com isso, Aristóteles introduziu a concepção de causalidade, influenciando sobremaneira o pensar ocidental.

O artista, nesse sentido, passava a não ser mais um mero imitador da natureza. O artista, na verdade, é aquele que encerra o modelo da beleza para o qual pode dirigir o seu olhar e se tornar assim um verdadeiro criador, porque possui o próprio espírito das formas eternas e da beleza. Esse pensamento, de acordo com Nunes (1989), contemplava a visão estoíca da arte, como eminentemente ética. A beleza estava no bem que podia orientar e conformar os costumes e as ações humanas.

E assim se segue da antiguidade clássica e por toda a Idade Média, com a idéia de que a arte não partia da criatividade, como Tatarkiewicz (2004) observou nos escritos de Santo Agostinho, em que o objetivo do artista era ir colecionando os passos da beleza. Ainda, segundo esse autor, a Idade Média, diferentemente do Período Clássico, excluía a poesia como dotada de algo criativo, igualando-a à arte como norma e o que tinha norma era destreza e não criatividade.

Segundo Tatarkiewicz (2004), só os homens do Renascimento tornaram-se conscientes de sua independência, liberdade e criatividade próprias. Esse sentimento tinha que se manifestar diante de tudo e por cima de tudo na interpretação da arte, com um sentido de independência e criatividade. No entanto, a palavra criatividade só foi empregada no século XVII, referindo-

se à poesia, por intermédio do poeta teórico Maciej Kazimierz Sarbiewski (1595-1640), ao escrever que o poeta inventa, constrói segundo um estilo e cria algo novo tal como faz Deus.

Não se pode deixar de mencionar Giorgio Vasari (1511-1574), por escrever, em 1550, a grande obra biográfica com a vida dos mais excelentes pintores, escultores e arquitetos, e contribuir para a mistificação do gênio artista criativo. O fato é que, por todo o século XVII, a criatividade era um privilégio exclusivo da poesia, e não estava ao alcance dos artistas.

No século XVIII, o conceito de criatividade foi aparecendo, gradativamente, na teoria da arte, por começar a unir-se ao conceito de imaginação. Voltaire (1694-1778), em 1740, escrevia que a imaginação continha algo parecido com a criação e que o verdadeiro poeta era criativo, fazendo uma alusão, já conhecida, ao poeta como o criador. Já para Diderot (1694-1778), a imaginação era simplesmente a memória das formas e conteúdos, sem criar nada, simplesmente combina, aumenta e diminui.

Foi com Kant (1724-1804), em sua obra *Crítica da Razão Pura* que se tem um melhor entendimento da produção do conhecimento, da questão da estética e da sensibilidade para os fenômenos, porque para o filósofo seria necessária a existência, a priori, de intuições espaciais e temporais capazes de organizar as percepções produzidas pelos sentidos.

A capacidade (receptividade) de obter representações mediante o modo como somos afetados por objetos denomina-se sensibilidade. Portanto, pela sensibilidade nos são dados objetos e apenas ela nos fornece intuições, pelo entendimento, em vez os objetos são pensados e dele se originam conceitos. Todo pensamento, contudo, quer diretamente (directe) quer por rodeios (indirecte), através de certas características finalmente tem de referir-se a intuições, por conseguinte em nós à sensibilidade, pois de outro modo nenhum objeto pode ser-nos dado (Kant, 1996, p. 71).

O conhecimento surge de duas fontes principais da mente. A primeira é a de receber representações e a segunda, a faculdade de reconhecer um objeto a partir das representações, de modo que intuição e conceito constituem os elementos de todos os conhecimentos. “Pensamentos sem conteúdos são vazios, intuições sem conceitos são cegas” (Kant, 1996, p. 92). À faculdade de pensar, a intuição sensível e a imaginação estão atreladas ao caráter estético, a obra de arte adquire um estatuto que é a capacidade de gerar um prazer, porque tudo está inserido no seu tempo e na extensão do espaço.

No século XIX, a arte abraça a questão da criatividade. A criatividade, consoante Tatarkiewicz (2004), só se reconhecia na arte. Criador chegou a ser sinônimo de artista e de poeta. Quando mais tarde, ao princípio do século XX, começou a polémica sobre a

criatividade nas ciências, por exemplo em Jan Lukaszewicz (1878-1956) e na natureza, com Henri Bergson (1859-1941) em *A evolução criadora*, a criatividade começa a surgir em outros domínios.

Num clima positivista, de aparecimento da crítica científica e do neokantismo, Bergson (1956) aborda o problema da relação sistemática do conhecimento científico e da metafísica. A sua idéia básica é que a realidade tem duração real na consciência – local em que se unem a experiência e a intuição. A intuição, a alma da verdadeira experiência, é um ato vivo que está dentro das coisas. A criação vem a partir da determinação interna, que passa pela hesitação e faz com que o resultado criativo nasça de um próprio devir.

No século XX, a expressão “criador” começou a aplicar-se a toda cultura humana. Começou-se a falar de criatividade nas ciências, de políticos criativos, de criadores de uma nova tecnologia. Em Ferreira (1986), o termo criatividade significa qualidade de criativo, capacidade criadora, engenho, enquanto criativo é aquele que utiliza a imaginação criativa. Enfim, existem muitas variantes de palavras com a mesma raiz como criador, criar, criativo, criatividade. Além disso, o termo criatividade é confundido com a inovação e a mudança.

Nesse sentido, Taylor (1959, *apud* Alencar, 1996) identificou mais de cem definições diferentes e, às vezes, conflitantes para o termo, e a sua interpretação é de que, assim como a inteligência, a criatividade é um constructo complexo e difuso, envolvendo muitas dimensões e facetas, o que faz com que Vervalin (1975) comente que a variação do significado do termo criatividade se dá em função da área de atuação que é empregada ou estudada.

Parkhurst (1999) abordou a confusão conceitual e a ausência de um construto, analisando diversas concepções sobre a criatividade. Em comum na literatura, identificou o fato de a criatividade estar presente, com alguma extensão, em quase todas as pessoas, ou pelo menos como potencial para ser desenvolvido ou encorajado. Um outro aspecto comum foi a questão da novidade e originalidade, principalmente para o indivíduo que dá a origem ao resultado criativo.

Becker et al. (2001) revelam o quanto o conceito de criatividade é multifacetado. A pesquisa, que teve por objetivo averiguar a conceitualização da palavra criatividade em estudantes universitários gaúchos, utilizou a Teoria das Facetas de Guttman (1954, 1959, 1965 *apud* Becker et al., 2001) e apurou, conforme demonstrado na Figura VII – Projeção da Análise da Estrutura de Similaridade, cinco facetas: estética, emoção, volição, gênese e

cognição.

Figura VII – Projeção da Análise da Estrutura de Similaridade – SSA, de Classificação Livre Bidimensional



Fonte: Becker et al., (2001).

Na Figura VII, a palavra criatividade encontra-se no centro da projeção e as que estão mais próximas são “propaganda, criação, imaginação e desenho” como variáveis consideradas mais definidoras da criatividade. “Luz e alegria” encontram-se no extremo oposto e distante do centro, por serem consideradas menos relacionadas e menos representativas da criatividade. As palavras “arte, pintura e desenho”, junto com “cor e música” formam uma faceta denominada estética, fazendo referência à noção de criatividade associada à arte. À direita da faceta estética estão “luz e alegria”, os autores comentam que “luz” seria associada a outras categorias mais sensoriais, entretanto, por estar mais próxima de “alegria” do que de “cor, desenho ou pintura” sugerem que a palavra está sendo usada com uma conotação emocional, na qual os pesquisadores supõem a existência da faceta “emoção”, contendo “luz e alegria”. A faceta “cognição” formada pelos itens “pensamento e inteligência” encontram-se distantes do centro, sugerindo serem variáveis com pouca relação com a criatividade. A faceta “volição” compreende os termos “trabalho, força e vontade” e proporciona a idéia de que criatividade não é algo espontâneo e sim que necessita esforço e trabalho para o seu desenvolvimento.

Os autores observaram que o itens das facetas “volição e cognição” estão distantes do centro, embora não possam ser dissociados do termo criatividade. Observaram, também, que na parte inferior esquerda, as palavras “propaganda, criação, imaginação e originalidade, invenção, inovar e diferente” encontram-se dentro de uma lógica da faceta “gênese”, uma vez que todos os termos fazem referência às atividades de criação, confirmando o que a literatura menciona sobre criatividade e inovação, às vezes, palavras consideradas como sinônimas.

Bruno-Faria (2003) apresenta um estudo em que fica evidenciado o uso indevido dos conceitos de criatividade, inovação e mudança na esfera das organizações. A autora chama a atenção, principalmente, no tocante à inovação e mudança organizacional o predomínio de produção não científica, que não oferece uma compreensão clara sobre o assunto, embora suscite questões geradoras de conhecimento. Além do que, apesar das abrangências e complexidades dos conceitos, uma confusão se estabelece devido às inter-relações existentes. Por exemplo, uma idéia, produto, processo ou serviço pode ser criativo e acarretar inovação para uma área, e pode também gerar resultado para a organização como um todo. A inovação pode provocar uma mudança lenta e gradual, que não altere a dinâmica organizacional ou uma verdadeira transformação que faça com que a organização apresente uma nova configuração.

Bruno-Faria (2003) esclarece que a criatividade pode levar à inovação e essa gerar mudanças que, por sua vez, podem estimular a criatividade das pessoas no trabalho. Mas, enfatiza a autora, que não se pode confundir criatividade, inovação e mudança, porque as ações para criar, inovar e mudar devem ser distintas e merecem a atenção daqueles que fazem gestão nas organizações.

Tanto o estudo das facetas de Becker et al. (2001), quanto o das distinções conceituais de Bruno-Faria (2003) estão consoantes às formulações de Eysenck (1999) ao incluir na criatividade variáveis cognitivas (inteligência, conhecimento, habilidades técnicas, talentos especiais), variáveis ambientais (fatores políticos, religiosos, culturais, socioeconômicos, educacionais) e variáveis de personalidade (motivação, confiança, atitude não-conformista) para que a criatividade ocorra. Se bem que as discussões teóricas de Eysenck (1993, *apud* Simonton, 2002), concentravam-se nas implicações cognitivas de um certo grau de psicose associada a uma ordem de criatividade, assunto a ser discutido mais adiante.

Pastore (1979) também recomenda que a criatividade deve ser compreendida sob diversos aspectos: psicológicos (indivíduo como unidade de análise), econômicos (necessidades do mercado) e sociológicos (categorias sociais como unidade de análise).

Ainda analisando a literatura em relação aos termos, observa-se que Goguelin (1992) faz uma distinção entre invenção e criação. Invenção é entendida como “o fato de reencontrar duas coisas conhecidas que nunca estavam unidas, resultando o modo de encaixar o desconhecido” (p. 257). Já a criação consiste em “dar existência a qualquer coisa da qual não existia antes de maneira sensível, quer dizer, diretamente apreensível por nossos sentidos” (p.259). Para o autor, na esfera das organizações existe mais inovação do que invenção e criação. Ele faz entender que invenção é igual a criação e que ambos podem levar a inovação, porém nem sempre se materializam como tal.

Já para Ostrower (2004), inventar e criar não são iguais, pois os inventos não trazem necessariamente as etapas seguintes como processo, não há necessidade de haver conexões orgânicas, como existe na criação, entretanto, ambos trazem fatos novos e a invenção pode ser até mais original do que a criação, contudo ausentes as delimitações e as valorações íntimas.

Fica evidente, então, que a criatividade é um conceito complexo, multifacetado, de difícil definição e que se tem empregado com pouco rigor, porque o que se entende por criatividade não deixa de ser uma ampla gama de termos que se usam em muitas ocasiões como sinônimos.

Observa-se, também, que o predomínio de um termo sobre outro e suas matizações semânticas depende dos enfoques e interesses disciplinares de quem os maneja. O que faz pensar que a definição de criatividade vem sendo ajustada quase sempre às necessidades epistemológicas que o estudo exige, como: o desenvolvimento cognitivo; as transformações da estrutura social; a adaptação ao meio; a criação de obras de arte; a invenção tecnológica; ou, para o rendimento dos trabalhadores em uma organização, entre outras necessidades.

De modo que vale concordar com Gardner (1996), ao revelar que estudar a criatividade em todas as suas formas vai muito além da competência de uma única disciplina, sendo necessários diferentes níveis de análise para entender esse complexo fenômeno. O mesmo expressam Runco & Sakamoto (1999, p.62), “criatividade está entre os mais complexos dos comportamentos humanos. Parece influenciada por uma ampla variedade de

desenvolvimento de experiências educacionais e sociais e se manifesta, também, em diferentes formas de domínio”.

A concepção da criatividade para os alunos da graduação no estudo de Becker et al. (2001), ratificando Vervalin (1975), ao associar com maior veemência a criatividade, a arte e propaganda, faz parte de um mito que vem sendo criado como uma teoria implícita, compartilhada por grupos desde o seu nascimento e mediada por processos socioculturais. Duailibi & Simonsen Jr. (1990) dizem que a palavra criatividade tem sido razoavelmente confundida com a técnica de criar anúncios. Prosseguem, os autores, dizendo que a prática do *marketing* é um permanente exercício da criatividade.

Na realidade, o que se pretende esclarecer aqui é que a criatividade está presente e é um permanente exercício em qualquer atividade humana e não somente em tarefas específicas de criar boa comunicação ou fazer arte. É uma necessidade sem a qual não se pode viver, mesmo que, para isso, tenha que se transcrever os escritos de um grande artista: “Não posso”, escrevia Van Gogh, “prescindir em minha vida e minha pintura de algo que é mais forte que eu, que é minha vida – da capacidade de criar” (*apud* Tatarkiewicz, 2004, p. 194).

3.1 Alguns Mitos da Criatividade até 1950

Quando se fala em algo criativo no senso comum, logo se remete ao surpreendente, inusitado, fora do comum e restrito aos grandes artistas. Essa atribuição da criatividade, distante e desvinculada da realidade cotidiana (que tem uma razão histórica), faz com que a mesma seja considerada atributo de uma pequena e seleta parcela da sociedade e, ainda assim, encarada como algo divino, transcendente e genial.

Benjamin (1986) afirma que dentro dos períodos históricos, a forma da percepção transforma-se de acordo com o seu modo de existência. “O modo pelo qual se organiza a percepção humana, o meio em que ela se dá, não é apenas condicionado naturalmente, mas também historicamente” (p.169). Para Benjamin (1986) existe uma aura, que se vai constituindo singularmente com elementos do espaço e do tempo, como se fosse “a aparição única de uma coisa distante, por mais perto que ela esteja” (p.170). Assim, pode-se dizer que, ao analisar os lugares sociais da arte e dos artistas, mais especificamente os efeitos da reprodução técnica das obras de arte, há uma aura incidente que traz o mito do artista e que

produz uma clara separação social, na medida em que engrandece e eterniza tanto os criadores quanto as obras de arte.

Segundo Romo (1997), a sociedade cria a lenda, e o artista com frequência a fomenta, vivendo em conformidade com as expectativas alheias. A autora chama atenção para o fato de que o mundo da arte é também um mercado, fazendo uma alusão aos interesses variados em manter as idealizações míticas.

De Masi (2003) revela que os criativos gostam de fazer acreditar que as suas obras são provenientes de uma intuição fantasiosa, e que a opinião pública reforça essa idéia ao inventar lendas, que alijam a criatividade do ser consciente. Esse autor cita, como exemplo, Nietzsche, em *Ecce Homo*, ao descrever como compôs *Assim Falou Zaratustra*: “Aqui, todas as coisas acorrem, acariciando, ao teu discurso, e te adulam: isto é, elas querem cavalgar nas tuas costas. Como cavaleiro de toda comparação, tu cavalgas aqui para toda verdade. Aqui, escancaram-se para ti todas as palavras e todos os tesouros de palavras do Ser; todo o Ser quer, aqui, tornar-se palavra, todo o vir-a-ser quer aprender a falar de ti” (p. 573).

A onda de veneração pela criatividade segue crescendo, no entender de Tatarkiewicz (2004), isso se plasma muito especialmente, entre outras coisas, nos *Rencontres internationales de Genève* de 1967, dedicados à “arte na sociedade de hoje”. Nos discursos desses encontros, sobressaem: “não importa o criado, a questão não é ter obras de arte, temos suficientes – estamos saturados e supersaturados delas; o objetivo é conseguir artistas, essas encarnações da imaginação e a liberdade” (p.295).

Wolff (1982) contrapõe toda essa idéia de criatividade associada exclusivamente à arte. Para a autora, não há utilidade em considerar o trabalho artístico como diferente de qualquer outro, pois a atividade criativa também se faz presente em outras áreas da vida do sujeito. Wolff (1982) considera o trabalho como atividade humana básica e desde que esse não seja forçado, deformado ou alienado, constitui uma atividade criativa livre. Todos os trabalhos, incluindo-se a arte, são formas de o ser humano se expressar e, assim, falam pelo ser humano e sobre ele. O mesmo entende Ostrower (2002), quando diz que o homem elabora o seu potencial criador por meio do trabalho, como uma experiência vital. A autora enfatiza que não haveria criatividade na arte se o fazer artístico não for encarado como trabalho.

Em nossa época, é bastante difundido este pensamento: arte sim, arte como obra de circunstância e de gosto, mas não arte como engajamento de trabalho. Entretanto, a

atividade artística é considerada uma atividade sobretudo criativa, ou seja, a noção de criatividade é desligada da idéia de trabalho, o criativo tornando-se criativo justamente por ser livre, solto e isento de compromissos de trabalho. Na lógica de tal pensamento, porém, o fazer que não fosse ‘livre’ careceria de criatividade, passaria a ser um fazer não-criativo. O trabalho em si seria não-criador. Evidentemente, não é esse o nosso critério” (Ostrower, 2002, p. 31).

O pintor brasileiro Milton Dacosta (1915-1988), em depoimento ao crítico Antonio Bento, também, corrobora essa opinião:

O pintor deve estar presente, por inteiro, no quadro. Se isto não acontecer, sua arte se enfraquece ou se esvazia. Uma figura, uma atitude, uma cabeça, uma perna ou qualquer forma que eu coloco, desta ou daquela maneira, à tela, resulta de uma especulação de natureza visual, invariavelmente elaborada. Tudo em minha pintura é pensado e repensado. Não gosto das coisas feitas de improviso. Somente na música os improvisos são válidos. Isto mesmo pela natureza essencialmente temporal dessa arte. Já na pintura, as coisas têm de ser meditadas e realizadas com cuidado. É por essa razão que, tratando-se de minha arte, desconfio das coisas feitas com espontaneidade. São sempre perigosas. Creio mesmo que o pintor, quando chega diante do cavalete, deve dar-se conta de que tem de reinventar a sua pintura. Pode não conseguir este ambicioso propósito. Mas deve tê-lo presente no espírito e no coração. Deve persegui-lo encarniçadamente (Bento, 1980, s.p).

O depoimento de Dacosta revela o quanto o criativo é composto por esforço, perseverança, graus de intencionalidade, tensão e intensidade emocional e cognitiva, mesmo que as idéias criativas apareçam fora do ambiente de trabalho, como um *insight*, que surge não como um salto no vazio, mas como um processo prolongado de entrega ao trabalho. Ressalva-se, no entanto, que nem todos os *insights* são criativos.

A esse respeito, Gruber & Wallace (1989) fazem uma distinção de três papéis do *insight* relacionados com o pensamento criativo. Em primeiro lugar, a questão da maestria em um domínio, porque quando se possui o conhecimento os *insights* surgem, com frequência, como lampejos de felicidade; quando não se possui o conhecimento, se surgem não são tão felizes. Em segundo lugar, o *insight* representa o momento de consolidação, uma espécie de reconhecimento do que já se conhece. Por fim, o *insight* vem carregado de afetividade, que acentua a experiência mental e move a pessoa a preservar a nova idéia, que se associará e estimulará futuras ampliações da idéia original.

Com ou sem *insight*, o fato é que a criatividade esteve dissociada do trabalho, talvez pelo seu aspecto hedonista, porque a criatividade beatifica tanto a quem beneficia quanto a

quem cria. De modo que até 1950, com Guilford⁸ e a sua conferência na Sociedade Americana de Psicologia, a criatividade era um terreno abandonado, não obstante fértil para o cultivo dos mitos e das teorias implícitas.

No que se refere ao científico, segundo Wallas (1926 *apud* Torre, 1993), John Henry Poincaré (1854-1912) oferece, em uma conferência na Sociedade de Psicologia de Paris, uma versão da criatividade como exemplo da intervenção dos processos inconscientes. Suas descrições sobre a forma que realizava o seu trabalho e a aparição súbita de respostas era um signo manifesto de um grande trabalho prévio inconsciente. Foi Poincaré quem definiu os quatro momentos do processo criativo, que se tornaram clássicos: preparação, incubação, iluminação e verificação. Essas fases serão comentadas mais adiante nos estudos de Wallas, em 1926.

Jacques Hadamard (1865-1963), matemático francês, segue os passos de Poincaré e outros grandes cientistas da época, com a concepção do trabalho inconsciente e da iluminação repentina no descobrimento científico. O mesmo se deduz, apesar de entrar no ramo dos estados alterados de consciência, de Samuel Coleridge (1772-1834), poeta inglês, crítico e filósofo, conhecido por seus poemas “The Rime of the Ancient Mariner” e “Kubla Khan”. Ao tomar ópio e despertar de um sono começou a escrever a obra “Kubla Khan”, com a sensação de nenhuma consciência ou esforço cognitivo (Wallas, 1926 *apud* Torre, 1993; 1970)

Aliada a tudo isso, existe a teoria do Grande Homem, de Francis Galton (1822-1911), inglês, antropólogo, geógrafo, inventor, meteorologista, protogeneticista, psicometricista e estatístico. Os estudos antropométricos de Galton concluíram que o gênio era um traço inato e hereditário. Seus estudos foram levados adiante por William James (1842-1910), filósofo e psicólogo norte-americano que, ao lado de Charles Peirce (1839-1914), foi um dos fundadores do Pragmatismo.

De acordo com a teoria do Grande Homem, a origem e o desenvolvimento da civilização foi devida à aparição de certos indivíduos especiais possuidores da capacidade de

⁸ É atribuído ao psicólogo J. P. Guilford, em 1950, o início do tratamento científico da criatividade como categoria delimitadora de um novo objeto e campo de estudo da psicologia cognitiva. Segundo Barron (1988) e Csikszentmihalyi (1994), o repentino interesse pela criatividade foi devido ao clima de guerra fria surgido após a Segunda Guerra Mundial. Era intenção do Ministério da Defesa dos EUA contar com pessoal militar capaz de enfrentar problemas inesperados de forma ágil e eficiente. Tal objetivo alavancou o financiamento sobre originalidade e flexibilidade. Essas investigações fomentaram durante décadas os estudos nas universidades e deviam elaborar provas e tabelas de medição para as instituições como a NASA, entre outras.

inventar e que recebiam o nome de gênio. Assim, uma cultura surgia como resultado da conjunção e sucessão de gênios. Ainda que esses indivíduos pudessem ser influenciados pelo entorno social, isto é, pela capacidade e competência de outros gênios, não eram considerados produtos do meio social e as mudanças só advinham graças às propostas desses indivíduos capazes de perceber as necessidades sociais e, então, apresentá-las como criação ou soluções originais. À sociedade cabia o papel de unicamente reconhecer ou fazer repercutir tais inovações. Nesse sentido, o contexto social tinha um papel passivo na gênese do processo criativo (Sternberg, 1997; Douglas, 1998).

Foi Herbert Spencer (1820-1903), filósofo inglês, um dos representantes do positivismo, contrário às idéias de Galton, que se considerou o gênio como condicionado por seu meio social. Isso foi decisivo para o início dos estudos de um ponto de vista sociológico e antropológico para a criatividade, embora restrito, sabendo que o indivíduo criativo era um gênio, entretanto, um gênio dentro da sociedade e responsável por seus atos e ações.

Mas, não foi só a teoria do gênio que predominou no período, o enfoque na solução criativa de problemas de Dewey (1859-1952), em 1910, com sua obra *How we think*, foi o precursor a analisar os atos do pensamento como:

- Encontro com uma dificuldade;
- Localização e precisão da dificuldade;
- Planejamento de uma possível solução;
- Desenvolvimento lógico de conseqüências do planejamento proposto e
- Observações e experimentos que levam à aceitação ou recusa da solução ou hipótese.

A abordagem da Psicodinâmica foi considerada como uma das maiores abordagens teóricas do século XX nos estudos de criatividade, baseada na idéia de que a criatividade vem da tensão entre a realidade consciente e os direcionamentos inconscientes. Em 1908, Freud comenta sobre as fontes ou origens em que um escritor retira o seu material, fazendo referência à imaginação presente nos jogos e nas brincadeiras da infância. Em 1910, Freud propõe o trabalho criativo como uma espécie de sublimação de complexos reprimidos (Vernon, 1972; Sternberg & Lubart, 1997).

Kroeber (1969); Calabrese (1987); Sternberg & Lubart (1997) e Douglas (1998)

ênfatizam que a crença do gênio criador impregnava fortemente a criação artística e científica, e a psicologia reforçava essa crença na genialidade, como ponto de partida para as investigações sobre fantasia, a invenção e eminência psíquica.

As mudanças no tratamento da genialidade como força psíquica particular e quase patológica iniciaram-se no começo do século XX, pelos estudos realizados com base nas estatísticas e suas variáveis como o *status* paterno, a inteligência pessoal, a educação formal, a versatilidade, a duração de vida e a eleição vocacional, a partir do estudo biográfico de Cox (1926) e dos trabalhos de Gruzenberg e Hirsch (1924, 1931, *apud* Barron, 1976) e White (1931, *apud* Simonton, 1976). Esses estudos, na realidade, começaram a prever que a genialidade podia ser um produto mais social do que psíquico. Outra mudança foi com a crítica historiográfica, ao comentar Rozet (1981), que pretendia rever o psicologismo do começo do século XX, pontualizando a subjetividade de algumas interpretações psicanalíticas sobre a fantasia e a criação artística.

Wallas (1926 *apud* Torre, 1993, 1970), baseado no racionalismo de Poincaré, retoma as fases do processo criativo: preparação, incubação, iluminação e verificação. A preparação investiga os problemas em todas as suas direções, em todas as suas nuances, e a incubação é produzida pelo inconsciente que continua trabalhando durante um intervalo ou período de descanso, mesmo após um grande espaço de tempo e um grande esforço empreendido em determinado problema. A iluminação é o momento em que ocorre a solução, que se dá de forma instantânea, seja caminhando no parque da cidade ou em espaços totalmente diferentes e, por fim, a verificação é como se fosse a própria preparação, como verdadeira avaliação de uma solução proposta. Essas fases do processo criativo são retomadas mais tarde pelos teóricos cognitivistas e são, também, criticadas pelos estudiosos que têm uma visão ecológica da criatividade.

Com os estudos de Kris & Kurz (1991), em 1934, começou-se a tratar da genialidade com a perspectiva psicanalítica e sociológica da imagem social do artista com o arquétipo do criador mítico. Esses autores enfatizavam que parecia haver uma construção mítica de um símbolo coletivo, uma idealização do grupo artístico para os enfoques do gênio como personalidade eminente.

É com o estudo de Leslie White, em 1948, que, realmente, a novidade é tratada como necessidade social e a invenção como um fato social. Para White (1964), a criatividade era um

fenômeno que tinha um caráter contingente, acumulativo e concorrente. A invenção não era nada mais que uma síntese dos elementos culturais já existentes. Nesse sentido, a criação estava determinada por uma acumulação cultural, que proporcionava os instrumentos, materiais e idéias necessárias para que, dadas as condições normais de interação social, a inovação pudesse surgir. Para o autor, são nos sistemas culturais que se encontram organizados os subsistemas, nos quais são agrupamentos de elementos organizados sobre certas premissas e dirigidos por um princípio de desenvolvimento.

Schawartz (1992) assinala no livro *Momento Criativo* que há um predomínio, ainda hoje, por se conceber a criatividade como um fenômeno intrapsíquico, centrado no indivíduo, e dependente de fatores como estilo de pensamento, característica da personalidade, valores e motivações individuais.

O mesmo pensa Csikszentmihalyi (1988), ao revelar que as pessoas, ao tratar da criatividade, são partes de um sistema de mútuas influências e informações, tanto que Csikszentmihalyi (1994) adverte que estudar a criatividade e focalizar apenas o indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida.

As novas investigações procuram fazer cair por terra os mitos e os preconceitos e tratam a criatividade como um esforço consciente, trabalho prolongado e árduo, de conhecimento amplo numa determinada área do saber. Sua demanda é cada vez maior na sociedade e, para muitos, é a única salvação diante do mal-estar cada vez mais sufocante da civilização. É um valor crescente que, segundo Romo (1997), em suas versões mais pragmáticas, a criatividade foi convertida em quase uma indústria, capaz de mover muito dinheiro. “As oficinas ou seminários para executivos como os que organizam Edward De Bono sobre entretenimento no pensamento lateral são um exemplo disso” (p. 70).

Este estudo tem uma outra concepção da criatividade e a trata sob novas perspectivas, como um fenômeno não exclusivamente cognitivo e, sim, focado num sujeito singular, considerando a sua personalidade a expressão social de um determinado tipo de atitude, conduta produtiva e emoção dentro de sistema complexo de inter-relações e situações sociais. A criatividade, seguindo os passos de Wolff (1982) e Ostrower (2002), é percebida como dimensão humana complexa, sistêmica, dialógica e dialética, e como uma configuração subjetiva associada ao trabalho, e esse como um espaço social de atuação significativa.

O criar está relacionado a um prazer de produzir novas significações em situação e, nesse aspecto, este estudo não trata de barreiras à criatividade e, tampouco, de lideranças e capacidades criativas, mas sim, do sujeito que produz o seu trabalho e é também produzido pelas significações que esse engendra.

Ao tratar da atividade do bancário, a despeito das transformações que vêm passando o contexto bancário, sobretudo em uma empresa com presença marcante no cenário nacional, como é o caso do Banco do Brasil, é lembrar sempre que esse bancário é paulatinamente constituído. E é nesse diálogo entre o bancário, o banco e a sua atividade – que daí resultam, marcados pela produtividade, os processos de socialização, apropriação de significações que traçam, como movimento – é que se tem a concepção de criatividade. Nesse entender a criatividade é construção da realidade, simultaneamente, do indivíduo e do social, portanto, ela é o coração de qualquer projeto de mudança organizacional.

3.2 – Os anos 50 em diante: as diversas abordagens teóricas, as impiedosas intenções, as faltas (diversas) de definições

Pode-se dizer que o ano de 1950 foi um marco na história da pesquisa científica em criatividade. A importante conferência intitulada “*Creativity*” ministrada por Guilford na Associação Americana de Psicologia, é que deu início às investigações sistemáticas sobre o tema. Nessa conferência, o palestrante chamou a atenção para a negligência com a pesquisa e apontou, na ocasião, baseado em dados estatísticos, que dos 121.000 artigos publicados como resumos, desde a fundação da Associação, somente 183 tratavam da criatividade. Guilford comentou sobre o condutivismo⁹, que se destacava na psicologia de modo unilateral e, ainda, que os estudos não levavam em consideração as perspectivas dos estudos fatoriais da personalidade.

Durante a conferência foi elaborado um manifesto com a participação de distintas universidades, que culminou na criação da Fundação para a Educação Criativa, na Universidade de Buffalo. É fato inconteste que, a partir dessa ocasião, as publicações

⁹ A partir da Escola de Wurzburg, que surgiu como reação ao elementarismo de Wundt e foi à primeira em estudar formalmente o pensamento, surgiram dois pólos antagônicos: os que continuaram a linha da Escola de Wurzburg para estudar o pensamento puro e o Condutivismo, que reduzia o pensamento a uma forma mais de conduta e que se manifestava na linguagem subvocal e no movimento corporal. John Watson foi um dos principais promotores do Condutivismo nos Estados Unidos no início do século XX.

surgiram nos EUA e, segundo Guilford, de 1928 até 1965 foram publicados 912 trabalhos sobre o tema.

A partir de 1967, com o início da circulação do *The Journal of Creative Behavior* os trabalhos se multiplicaram e muitos pesquisadores, em diversas áreas da psicologia, começaram a se preocupar com a criatividade, abrindo grandes linhas de investigação e tendo como argumento principal à origem da criatividade: conflitos subconscientes (De la Torre, 1982); associações remotas (Ackoff & Vergara, 1988), aprendizagem criativa (Weisberg, 1987; Stein, 1974; Kabanoff & Bottger, 1991); o pensamento como uma reestruturação do todo (Sharps & Werheimer, 2000); o cérebro como ordenador e processador da informação (Ambruster, 1989), entre outros.

Brown (1989) realizou uma análise de diferentes concepções e abordagens de criatividade e chegou à conclusão de que há uma discriminação operacional entre os diversos conceitos encontrados e recomenda utilizar nas pesquisas inferências estatísticas. O autor comenta que existe um predomínio de estudos sobre fatores intrapessoais em detrimento dos fatores situacionais e, então, chama a atenção para os estudos preconizarem tanto os aspectos individuais como contextuais.

Na revisão efetuada como ponto cronológico de análise o início do século XX, Brown (1989) identificou quatro tipos de abordagens sobre a criatividade, como: a) um aspecto da inteligência; b) um processo amplamente inconsciente; c) um aspecto de solução de problemas, e d) um processo associativo.

Apesar do incremento na pesquisa na década de 60, na análise de Sternberg & Lubart (1997) no período, de 1975 a 1994, apenas 0,5% de todos os artigos indexados nos resumos de psicologia referiam-se à criatividade, acrescentando que em 1988 começou a circular mais uma publicação, *The Creative Research Journal*. Dentro desse quadro, Sternberg & Lubart (1997) acreditam que o tema criatividade é órfão dentro da psicologia, principalmente, por ter sido conduzido, no mínimo, por seis vertentes bloqueadoras, algumas delas já mencionadas neste estudo: i) a tradição mística que prevaleceu frente aos estudos científicos; ii) a impressão de preponderar abordagens pragmáticas, comerciais e ausência de estudos psicológicos empíricos; iii) os trabalhos eram periféricos no campo da psicologia como um todo; iv) problemas com as definições e critérios que pareciam render-se de modo trivial; v) abordagens que visualizavam criatividade como um resultado extraordinário de um processo

ou estrutura ordinária sem parecer que havia um estudo específico e vi) abordagens não interdisciplinares que tendiam a conceber o fenômeno de forma não global.

Barron elaborou com Harrington, em 1981, uma revisão bibliográfica sobre criatividade e, nesse estudo, definia a criatividade do indivíduo como a capacidade de apresentar algo novo à experiência, e ao ato criativo como uma reorganização das condições materiais dadas, isto é, o novo é visto como uma reconstrução ou geração a partir do velho. Já em outro artigo, *Putting creativity to work*, Barron define criatividade como a habilidade para responder de forma adaptativa a necessidade com novos enfoques e produtos. O novo é um produto, resultante de um processo iniciado por uma pessoa. Tanto o produto, como o processo, como a pessoa se caracterizam por sua originalidade, utilidade, validade e adequação (Barron, 1988).

Mark A. Runco, do Departamento de Psicologia, da Universidade do Estado da Califórnia (EUA), pesquisou, em 1997, 143 sujeitos que estavam envolvidos em pesquisa no campo da criatividade, por meio de questionário para que os pesquisadores atribuíssem peso e julgassem a importância de várias influências no desenvolvimento da realização criativa, concomitante a questões sobre o futuro da pesquisa em criatividade. Os resultados indicaram que os tópicos mais importantes para o futuro da pesquisa eram comportamento criativo real, motivação, imagem, imaginação e produtos criativos (Runco, 1997).

Em 2004, Runco faz uma revisão na *Annual Review of Psychology*, e analisa a produção científica sobre criatividade nos últimos 20 anos.

Ao introduzir o assunto, revela o quanto a complexidade aumenta cada vez mais, sobretudo, pelo advento da informação e dos avanços tecnológicos, que estão ocorrendo mais freqüentemente. Essas mudanças refletem na evolução cultural, muito mais do que uma evolução biológica. A visão da criatividade implica reação para os problemas e desafios, que nas palavras de Paulus & Nijstad (2003, *apud* Runco, 2004), a base da mudança vem dos estímulos para as idéias novas. Criatividade, portanto, freqüentemente é definida como o desenvolvimento de idéias originais que são úteis e influentes, mas não é só isso, a criatividade não somente é uma reação, mas é também a contribuição para a mudança e a evolução. Nesse sentido, a criatividade tem um papel reativo e proativo.

Runco (2004) destaca a diversidade dos estudos sobre a criatividade, nos quais são citados aqui, como fonte específica de pesquisa: estudos com desenvolvimento de crianças e

estudantes de Bruner (1962, *apud* Runco 2004); a respeito da qualidade e aumento da expectativa de vida (Cohen-Shalev, 1986, 1989; Cohen, 1989; Helson, 1990; Dudek & Hall, 1991; Gott, 1992, 1993; Hogg, 1993; Runco & Charles, 1997; Zausner, 1999, *apud* Runco 2004); criatividade como contribuição à saúde física e psicológica (Eisenman, 1991; Mraz & Runco, 1994; Pennebaker et al., 1997; Runco & Richards, 1997 *apud* Runco, 2004) e o funcionamento ótimo do ser humano (Bloom, 2001, *apud* Runco, 2004). Essa variedade de perspectivas evidenciam que a criatividade tem alcançado um campo amplo dentro da diversidade da vida humana – o que é muito interessante. Segundo Runco (2004), a criatividade não é estudada apenas como um interesse individual, e sim benéfica para a toda cultura e sociedade, seja no avanço tecnológico, nas ciências comportamentais e sociais, seja a tornar-se interesse-chave para os estudos de empreendedorismo, devido ao seu papel na inovação.

O autor comenta que os estudos realizados, até o momento de sua revisão, refletem cada um o espírito do seu tempo. Nesse sentido, dá os créditos para a publicação de Guilford antes de 1950, Simonton (1984) e Shlain (1999, *apud* Runco, 2004). Comenta sobre a revisão feita, em 1981, por Barron & Harington, que apresentaram uma revisão na *Annual Review of Psychology* sob o título “Creativity, Intelligence and Personality” em que novas direções foram apontadas, e, nessa ocasião, a revisão consistia na relação da criatividade com a inteligência e com a personalidade.

Na sua atual revisão, em face da diversidade dos estudos, adotou um esquema utilizado por Rhodes (1961, 1987, *apud* Runco, 2004) a partir da análise de quatro aspectos: i) a pessoa (características pessoais, personalidade), ii) o produto (foco no resultado), iii) a pressão (estudos sobre pressões no processo criativo ou nas pessoas criativas) e iv) o processo (teoria de sistemas que trata do impacto de uma idéia criativa em um campo específico ou abrangente).

Runco (2004) concorda que a criatividade também pode ser estudada de forma disciplinar, ou sob diferentes perspectivas: biológica, clínica, cognitiva, desenvolvimento, educacional, historiométrica, organizacional, psicométrica e social. Comenta ainda que a pesquisa, nos últimos vinte anos, tem se tornado interdisciplinar e que novas técnicas, tópicos e aplicações são aparentes no desenvolvimento da pesquisa.

Concorda-se com o autor, que hoje se sabe mais sobre criatividade do que em 1981, por ocasião da revisão de Barron e Harrington, porém muito ainda do conhecimento de pesquisa de criatividade tem de ser levada adiante. Uma outra concordância, sem dúvida, é referente aos estudos realizados serem empreendidos de acordo com a relação espaço-tempo.

Por fim, Runco (2004) destaca os poucos estudos sobre a perspectiva da criatividade no espaço organizacional, embora saliente a importância dos recursos, das críticas dos supervisores e da autonomia no contexto organizacional para a produtividade.

No Brasil, as pesquisas vêm aumentando consideravelmente. Santos (1995) investigou parte da produção científica da criatividade em programas de pós-graduação de psicologia e educação entre 1970 e 1993 e analisou 59 resumos de teses e dissertações sobre o assunto. Constatou que a maior parte dos trabalhos trata de estudos empíricos e que as abordagens mais utilizadas são a comportamental e a psicométrica. Os estudos empíricos, em sua maioria, são pesquisas experimentais realizadas com maior frequência em escolas, com alunos de 5ª a 8ª séries do Ensino Fundamental.

Zanella & Titon (2005) também fazem uma análise da produção científica sobre a temática, entre 1994 e 2001, de 68 teses e dissertações elaboradas no Brasil em psicologia. A pesquisa evidenciou um aumento significativo de estudos sobre a criatividade. Santos (1995) encontrou 59 teses/dissertações no período de 1970 a 1993, na área de psicologia e educação, enquanto que de 1994 a 2001 foram encontrados 68 trabalhos apenas em psicologia.

Wechsler & Nakano (2003) também constataram o aumento do número de produções científicas sobre a temática, incluindo-se teses/dissertações e artigos. Zanella & Titon (2005) assinalam que o aumento pode ser resultado da expansão dos programas de pós-graduação em psicologia no Brasil e, ao mesmo tempo, é um indicador da importância atribuída a esta temática no contexto contemporâneo, que pode estar relacionado, entre outros fatores, à relevância da criatividade tanto para a reflexão sobre o psiquismo humano e sua constituição, quanto para as intervenções psicológicas.

O ponto em comum das pesquisas de Santos (1995), Wechsler & Nakano (2003) e Zanella & Titon (2005) foi, sem dúvida, o enfoque predominante nas teses e dissertações: o educacional. Identificando, assim, problemas e propondo sugestões para a melhoria da educação brasileira por meio da criatividade. Outro ponto em comum foi a manutenção das

teorias tradicionais, uma vez que 50% dos estudos investigados fundamentam-se nas abordagens psicométrica e psicanalítica iniciadas na década de 50.

O final dos anos 50 e toda a década dos 60 indicam a predominância da abordagem diferencialista e da psicométrica. O enfoque diferencialista direcionou a psicologia ocidental para a análise da criatividade. Foi por uma exigência social devido à necessidade de conhecer as chaves da superdotação, porque após a Segunda Guerra Mundial, havia necessidade de contar na educação com instrumentos de diagnóstico para as formas particulares de superdotação com baixo rendimento escolar e coeficientes intelectuais não brilhantes. Todo um contexto social favorecia essa demanda como, por exemplo, a corrida espacial que, pelos anos 50, perdia a frente para os soviéticos e era preciso, então, conhecer as chaves do gênio. Enfim, interessava, nesse contexto, definir as diferenças a respeito do coeficiente de inteligência e a intenção de estabelecer as diferenças entre as características das distintas formas de criatividade.

Desse modo, iniciou-se uma visão pragmática e aplicada diante à demanda de resultados tangíveis por parte da sociedade: o enfoque psicométrico. Os principais representantes desse enfoque foram Guilford, com seus testes de criatividade, e Torrance (1966), também, com o seus testes denominados *Torrance Tests of Creative Thinking*, publicados originariamente em 1962, que entre 1962 e 1975 rendeu 615 publicações e segue, até os dias atuais, estimulando diversas investigações, como se pode ter observado nas revisões de Santos (1995) e Zanella & Titon (2005).

A definição de criatividade de Guilford baseava-se, fundamentalmente, na pessoa. Para ele os indivíduos criativos caracterizavam-se por uma combinação de traços de personalidade, tais como: sensibilidade aos problemas, fluidez ideacional, flexibilidade para a adaptação, originalidade, capacidade de síntese, capacidade de análise, capacidade para a redefinição ou reorganização, assimilação de dados complexos e capacidade de evolução das idéias (Guilford, 1976).

Dentro dos estudos de criatividade, merecem destaque os estudos fatoriais. Em 1952, Guilford apresentou um dos estudos mais relevantes de análise fatorial a partir de uma bateria de testes, de forma tridimensional, compreendendo operações, conteúdos e produtos.

Guilford enumera os fatores constituintes de um alto nível intelectual: originalidade, flexibilidade espontânea, flexibilidade adaptativa, fluidez ideativa, fluidez expressiva, fluidez associativa, fluidez de palavra, sensibilidade aos problemas, visualização, enjuizamento e

redefinição. Por meio de análise fatorial, a mente ou intelecto, segundo Guilford (1967), abrange 120 fatores de capacidades diferentes, podendo fazer as seguintes operações: cognição, memória, produção convergente, produção divergente e avaliação. O conteúdo sobre o qual se pensa pode ser figurativo, simbólico, semântico e comportamental. Os produtos que resultam das operações mentais podem ser visualizados em forma de: unidade, classes, relação, sistemas, transformações e implicações.

Cattel (1963, 1965), nessa mesma linha de raciocínio, em um estudo com 144 físicos, biólogos e químicos, chegou a três conclusões:

1. O perfil de personalidade dos criativos se diferencia significativamente do homem médio, em particular por ser aqueles mais esquizotímicos, inteligentes, dominantes, inibidos, sensíveis emocionalmente e radicais.
2. Diferenciava-se das pessoas de igual inteligência dedicadas à administração ou ao ensino, em que são emocionalmente menos estáveis, mais radicais e com poucos fatores primários de extroversão.
3. Os criativos têm maior semelhança com os traços característicos dos literatos ou artistas.

Guilford (1977) contribuiu também com os testes para a medição do pensamento divergente, com Teste de Utilizações Alternadas, que seria a capacidade de elucidar um grande número de idéias diferentes como resposta a uma situação problemática aberta, ou melhor, aquela que não tem uma só resposta correta. Utilizou categorias como a fluência, flexibilidade, originalidade (associações inusitadas entre as idéias) e elaboração. Evidenciou, com os testes, que o pensamento convergente imperava no sistema educacional e destacou a importância de se estar aberto às novas experiências, tolerante às ambigüidades e de ser sensível às novas informações, caracterizando, assim, as pessoas criativas.

Em 1959, Torrance realizou uma série de estudos, que tratavam de explorar o pensamento criativo nos primeiros anos de escolaridade, e desenvolveu uma bateria de testes com o objetivo de incluir testes com estímulos verbais e não verbais, apresentando às pessoas em forma de jogo (Torrance, 1962).

Paul Torrance trabalhou na Universidade de Geórgia, local onde realizou investigações sobre a evolução prática da criatividade com crianças e sobre os aspectos

psicopedagógicos. O seu artigo *The nature of creativity as manifest in its testing*, em Sternberg (1988), apresenta três definições de criatividade.

A primeira é chamada de definição de pesquisa e baseia-se no processo criativo, no qual se manifesta o processo de sentir dificuldades, problemas ou falta de informação, que levam a fazer suposições ou levantar hipóteses sobre essas deficiências, avaliar as hipóteses, revisá-las, comprová-las e, finalmente, comunicar os resultados.

A segunda definição, o autor chamou de artística: criatividade é uma harmonia arbitrária, um assombro esperado, uma revelação habitual, uma surpresa familiar, um egoísmo generoso, uma certeza inesperada, uma trivialidade vital, uma liberdade disciplinada, uma solidez efêmera, uma diferença unificadora.

A terceira, que Torrance julgou a mais satisfatória e chamou de definição de sobrevivência, assinalou que quando uma pessoa não tem uma solução aprendida ou a experiência em determinado problema, precisa-se de um certo grau de criatividade (Torrance, 1988).

A abordagem psicométrica não ficou limitada a Guilford e Torrance, em verdade, desencadeou uma série de pesquisas, a partir da proposta de Guilford, na qual se podia distinguir entre produção criativa e potencial criativo. A produção criativa significava o que um indivíduo produzia realmente. Essa execução efetiva dependia da potencialidade e da situação operativa. O potencial criativo significava, por sua vez, que o indivíduo chegava a uma execução criativa apoiado em sua estrutura de personalidade. O potencial criativo era tão amplo, que compreendia várias dimensões da personalidade, como: temperamento, motivação entre outras.

As pesquisas, num primeiro momento, focaram no produto criativo e conhecido. Passaram, em um segundo estágio, à personalidade que sustentava esses produtos, ou a diferenciar o ponto de vista psicométrico da criatividade e a inteligência, como é o caso de Getzels & Jackson (1961), pois concluíram que havia uma independência entre criatividade e a inteligência, principalmente no níveis mais altos da última.

Taylor (1959) também concluiu que não havia correlação significativa com a valorização dos cientistas sobre criatividade, originalidade e produtividade. Torrance & Mac Kinnon (1962) estabeleceram que um coeficiente de inteligência superior a 120 introduzia diferenças com relação à criatividade.

Flescher (1963) apresentou um estudo sobre a ansiedade como um dos principais determinantes do resultado escolar, e que pode afetar os resultados obtidos pelo indivíduo ao mediatizar os efeitos da inteligência e da criatividade.

Cicirelli (1965), em um estudo efetuado na Universidade de Michigan, estabelece as relações existentes entre criatividade, coeficiente de inteligência e rendimento escolar, e chama atenção para a influência mútua existente entre esses aspectos.

Wallach & Kogan (1965) concluíram que não existe correlação significativa entre criatividade e inteligência e, muito menos, com relação a gênero. Yamamoto (1965) chegou à conclusão que os testes deveriam ser considerados como componentes complementares nas medidas do comportamento intelectual e não como medidas independentes e exclusivas do fator geral de inteligência. Os mesmos resultados chegaram Lowell & Shields (1967) e Haddon & Lytton (1968), trabalhando com meninos do ensino primário na Inglaterra.

Outros estudos bastante freqüentes foram os que empregaram a abordagem psicanalítica ou projetiva. A maioria dos trabalhos partia da concepção freudiana da personalidade. Burchard (1952), na área da psicanálise, utiliza técnicas projetivas para tratar e entrar na esfera da criatividade. Bellak (1958) vê o processo criativo como uma regressão em serviço do Eu, como uma síntese que condiciona a criatividade. Pine (1959) confirma a hipótese de Bellak, ao admitir que as pessoas criativas podem controlar os seus pensamentos.

Kubie (1958) trata de estudar, analiticamente, a preponderância do pré-consciente sobre o inconsciente com relação à geração de idéias. Para esse autor, o pré-consciente tem, por meio de um processo de incubação, as soluções originais. No seu livro intitulado *Distorção Neurótica do Processo Criativo*, de 1958, a criatividade implicava invenção e enfatizava o jogo de três processos: consciente, subconsciente e inconsciente. O predomínio de um ou de outro é que determinava a origem tanto do processo criativo como do processo neurótico.

Relacionado com a abordagem diferencialista e com um enfoque na personalidade criativa, destacam-se os estudos de Barron (1968) e MacKinnon (1960, 1970). Frank Barron, pesquisador da Universidade de Berkeley (Califórnia), nos anos 50 a 70, foi diretor junto com MacKinnon do IPAR (Institute for Personality Assessment and Research).

Barron (1968) elaborou uma escala artística a partir de uma prova de preferência de desenhos (Test de Barron-Welsh). Sua investigação empreendida no Instituto Irlandês de

Organização Empresarial chegou aos seguintes resultados em termos de personalidade criativa: independência; sentido de destino e crença no futuro; flexibilidade cognitiva; originalidade; curiosidade; sentido de identidade pessoal; impulsividade; controle inadequado de impulsos; amplitude de interesses; domínio; agudeza social e perspicácia.

MacKinnon (1960) define criatividade como um processo que exige, no mínimo, três condições:

1. implica uma idéia, resposta nova, ou estatisticamente com baixa frequência;
2. a idéia deve adaptar-se à realidade: solucionar um problema ou alcançar uma meta;
3. é preciso que se mantenha a idéia original, desde sua concepção e evolução até a sua aplicação final.

Em 1975, em seu artigo *IPAR's contribution to the Conceptualization and Study of creativity*, MacKinnon define os quatro elementos para o estudo da criatividade: pessoa, processo, produto e contexto. Entretanto, os estudos com modo integrado esses elementos só vão ganhar força a partir da década de 80.

Ghiselli & Lodhal (1958) e Maier & Hoffman (1961) contribuem com as suas pesquisas utilizando a abordagem sociométrica, para manifestar que a interação do grupo criativo proporciona um resultado muito mais produtivo do que a soma das capacidades individuais. Outros como Meuwese & Fiedler (1965) trataram da importância do líder na produção criativa do grupo. O fator inteligência do líder pode chegar, segundo os pesquisadores, como uma variável determinante na sua produtividade criativa.

Mednick (1962) e Koestler (1964) representam a abordagem associacionista, com sua base no positivismo condutivista, em que o pensamento criativo é entendido como uma forma de encontrar conexões cada vez mais distantes entre os conceitos. O embasamento empírico baseava-se no Teste de Associações Remotas, um instrumento que avaliava as diferenças individuais na capacidade de gerar numerosas associações, por exemplo, cada item do teste incluía palavras para as quais o indivíduo que estivesse fazendo teria que pegar uma outra palavra que representasse uma associação de todas as palavras dadas.

Merece aqui ser destacada a síntese de Koestler (1964) pela sua multidisciplinaridade, como: arte, ciência, psicologia, fisiologia, neurologia, genética e o humor. Para esse

pesquisador existe um padrão comum que participa do processo criativo denominado bissociação. Por meio desse processo, pode-se conectar níveis e experiência ou referência como uma matriz governada por um grupo de normas ou códigos, que estão sempre sendo apreendidos. A bissociação ocorre tanto na criação artística, científica, como em todos os níveis da hierarquia orgânica. Para que a criação ocorra deverá haver uma tensão, um problema ou situação que a pessoa não poderá manobrar.

Os anos 60 foram marcados pela abordagem humanista oriunda da década de 50 e identificava a criatividade como autorealizadora. Considerado um dos expoentes da psicologia humanística, Rogers (*apud* Kneller, 1968), por meio de uma visão construtiva, acredita que é preciso ter condições interiores para que o potencial criativo desabroche. Nesse aspecto, como uma relação terapêutica o indivíduo necessita de segurança psicológica e liberdade de expressão, para que, concomitante com a independência de julgamento e o inconformismo, possa buscar um lugar interno de avaliação. Rogers (*apud* Kneller, 1968) enfatiza, também, a importância de brincar com as idéias, cores, formas e conceitos, jogando com os elementos para se conseguir justaposições improváveis. Em seu artigo de 1954, *Towards a theory of creativity*, Rogers definiu o processo criativo como a emergência de um produto novo relacionado a uma ação, emergência que tem lugar pela unicidade do indivíduo, por uma parte, e pelas pessoas e as circunstâncias que rodeiam a sua vida, por outra parte (Kneller, 1968).

Compactuando com Rogers em termos de potencialidade e das condições, Maslow (*apud* Kneller, 1968) enfatiza que o processo criativo é inerente à necessidade de autorealização. O seu livro póstumo *The farther reaches of human nature*, publicado em 1971, traz uma série de ensaios cujo fio condutor são as pessoas que se auto-realizam. Afirma que o conceito de criatividade e de pessoa sã, autorealizada estão cada vez mais próximos um do outro e talvez sejam o mesmo (Maslow, 1982).

O autor faz uma distinção entre criatividades primária, secundária e integrativa. A criatividade primária, ou fase de inspiração, é o processo de elaboração e desenvolvimento da inspiração. A criatividade secundária baseia-se nos processos secundários do pensamento. Para Maslow (1982), a segunda fase reside em uma enorme dose de trabalho, disciplina, preparação, práticas e ensaios, e são necessárias virtudes como a obstinação, a paciência, e claro, muito trabalho, além da personalidade criativa. Por fim, a criatividade integrativa

compreende a criatividade primária e secundária e resulta em grandes obras de arte, da filosofia e da ciência.

Nessa mesma linha humanística, May (1982) enfatiza o papel da coragem no ato de criar como a capacidade de ir adiante apesar do desespero, crer nas próprias idéias a despeito das críticas de outros e a luta para a auto-realização, apesar das barreiras. May (1982) apresenta uma tipologia da coragem como física, corporal e criativa.

A coragem física desenvolve a sensibilidade corporal e sensação de beleza e prazer. A coragem corporal pode também ser chamada de coragem perceptual, porque depende da capacidade de se perceber, de se deixar ver o lado do outro, de se envolver como potencial de troca, ou como fonte de enriquecimento para a compreensão do nosso próprio eu. A coragem criativa é a capacidade de viver a imaginação, buscar novas formas e significados. Muitas vezes, o ter coragem para o crescimento é um processo sofrido pelas inúmeras dúvidas e sentimentos de saber que se pode estar em um caminho errado (May, 1982).

A pesquisa sobre hemisfericidade e processamento de informações, que Wechsler (2002) denomina de abordagens psicofisiológicas são estudos sobre hemisférios cerebrais e criatividade. As primeiras pesquisas foram realizadas com sujeitos que sofriam de epilepsia, em que era retirado o corpo caloso que une os dois hemisférios cerebrais. Então, separando as convulsões, se podia perceber a especificidade do funcionamento dos dois hemisférios (Tucker & Williamson, 1984, *apud* Wechsler, 2002).

Com estudos posteriores observou-se que o hemisfério esquerdo processa melhor as informações seqüenciais, lógicas, lineares, organizadas e analíticas, referindo-se às aprendizagens, expressões verbais, leitura, escrita, matemática, computação ou aritmética. O funcionamento do hemisfério direito ficou caracterizado como processador de informação de maneira global, emocional, não-linear, ou sem lógica. Vários pesquisadores questionam esses estudos. Por exemplo, para Torrance (1982), a criatividade é um processo de elaboração na área verbal, figural e de preferências pelo uso de habilidades e pensamentos, envolvendo ambos os hemisférios cerebrais.

A partir dos anos 70, começaram a tomar corpo as teorias do processamento da informação. É claro que o paradigma científico dominante, durante as últimas décadas, em que preponderou o enfoque psicométrico, resistiu ao tema. Era difícil adequar um modelo de processamento da mente humana condicionado por uma metáfora do computador com a

criatividade. Newell e Simon foram os impulsionadores dessa abordagem, que teve grande valor epistemológico, devido às interessantes investigações que seguem até os dias atuais, logicamente que com uma perspectiva mais ampla (Newell, Shaw & Simon, 1958; Newell & Simon, 1972).

Herbert Simon (1916-2001) trabalhou nas universidades de Yale e Carnegie Mellon, com a temática solução de problemas e tomada de decisões, e foi um dos pioneiros no campo da inteligência artificial.

Em *Modelos de Pensamento*, publicado em 1979, a criatividade é o mesmo que solução de problemas em circunstâncias especiais. A atividade criativa, para Simon (1979), caracterizava-se pela novidade, não convencionalidade, a persistência e dificuldade na formulação do problema. Para o autor, talvez, a verdadeira criatividade resida na seleção do problema.

Pode-se dizer que a década de 70 foi fértil para os estudos dos processos cognitivos, isto é, aqueles que se referem aos processos psicológicos como conhecer, compreender, perceber, aprender, entre outros. Em uma síntese de trabalhos desenvolvidos na Fundação para a Pesquisa da Mente (EUA), Houston (1977) comenta a respeito da capacidade natural do ser humano para pensar tanto por meio de imagens visuais, como por palavras. A educação, para Houston (1977), tende a enfatizar apenas os processos verbais, inibindo a capacidade de pensar por meio de imagens, que seria comum em todas as crianças. A sua pesquisa constata que crianças nas quais se ensinou fazer uso dos processos de pensamento com imagens, quando adolescentes, eram mais criativas; tinham maior capacidade para desenhos e apresentavam resultados superiores em testes de inteligência, quando comparadas a outras crianças, que não tiveram a oportunidade de obter em suas trajetórias educacionais a familiaridade com a produção imagética.

O método cognitivo de estudo de caso, inaugurado por Gruber, na década de 70, com o seu estudo sobre Darwin e a questão dos *insights*, constituem momentos relevantes, para abertura dos estudos com um caráter científico e cognitivo, relacionados com a criatividade. Esse autor analisa os cadernos de notas de Darwin escritos entre 1837 e 1840 na volta de sua viagem no Beagle, e os considera como protocolos de solução de problemas. Gruber (1984) postula que a teoria evolucionista vai se desenvolvendo progressivamente, e que não vem à mente de Darwin como uma inspiração repentina ao ler o ensaio de Malthus sobre a população.

E assim, percebe-se que até a década de 80, a psicologia não tinha desenvolvido a face social da criatividade, talvez em parte porque as investigações empíricas sobre a criatividade foram por muito tempo dominadas pelo enfoque do traço, com um objetivo de identificar com precisão as diferenças de personalidade entre sujeitos criativos e não criativos. Houve uma concentração na pessoa criativa, descuidando-se das situações criativas, ou melhor, das circunstâncias que promovem a criatividade.

O foco era centrado nos determinantes intrapessoais da criatividade, com uma preocupação implícita pelos fatores genéticos, claro que como já foi dito anteriormente, havia uma série de situações que valorizavam as atitudes individualistas para a mudança social induzida, além do interesse estratégico de contar com recursos humanos capacitados para situações extremas durante a Guerra Fria, fez com que o terreno da educação tornasse um verdadeiro campo de batalha.

As idéias de Theodore Schultz, professor da Universidade de Chicago, retomavam constatações de Edward Deninson, que tinham como entendimento que a educação seria comparável a um investimento produtivo. Essas idéias tomaram corpo, a ponto de estimular um campo específico de pesquisa e reflexão como a *Economia da Educação* de Kenneth Arrow, e que segundo Rossi (1980) favorecia a estratificação social¹⁰.

Não se pode também esquecer que, desde a década de 30, a Escola de Relações Humanas, numa tentativa de mitigar os percalços do taylorismo e do fordismo, acentuava aspectos idealistas da criatividade e sua valorização positiva como meio de resolução de conflitos não só pessoais, mas também sociais e culturais, e nessa esteira percorrem também todos os teóricos comportamentalistas.

Assim, se pode entender porque Guilford começou a subtrair a importância do social para a criatividade e as inter-relações entre atitudes e participação do contexto social, embora, pesquisas também fossem sendo realizadas como as de Getzels & Jackson (1961) que percebiam os casos de micro climas especiais de estimulação das condutas e atitudes criativas. Outras como as de Wallach & Kogan (1965) e Haddon & Lytton (1968) mostravam as repercussões de certos fatores ambientais, a evolução e o nível e tipo de socialização que desenvolviam atitudes consideradas criativas.

¹⁰ No Brasil, essas idéias inspiraram autores como Simonsen e Langoni, vinculados aos governos militares pós-64. As idéias que predominavam eram as políticas educacionais tecnocráticas para promover o desenvolvimento econômico. Para aprofundamento ver Rossi (1980) e Frigotto (1995 e 2001).

O fato é que as pesquisas, principalmente, nos contextos escolares, laborais e sociais, incluindo aquelas que tratavam de barreiras, que obstruíam ou facilitavam o comportamento criativo nos espaços sociais, foram ganhando terreno, de modo que pesquisadores começaram a ter uma reorientação ambientalista, com a crescente tendência de considerar a criatividade como um fato sociocultural, que ia superando as limitações e interesses disciplinares da psicologia cognitiva.

Assim, foram muitos os acontecimentos e processos que iam se alterando e atendendo a interesses particulares e localizados, de modo que a emergência do social, nos estudos da criatividade, também foi acompanhada de tendências utilitaristas e privatistas. O cenário na década de 70, por exemplo, já prenunciava um discurso utilitarista do capital humano e da corrente da qualidade total, que significavam a apropriação de qualidades sócio-psicológicas do trabalhador, para buscar o consenso e o espírito de lealdade à empresa, acenando, desse modo, com a possibilidade de participação autônoma e livre no processo produtivo, por meio das sugestões criativas.

3.3 – Os anos 80 em diante: a criatividade como construção social

A década dos 80 começou a levar em consideração algo que era praticamente negligenciado nos estudos anteriores – o aspecto social da criatividade. Essa nova abertura do científico social, em torno do sujeito criativo e o produto criado, fez com que modelos e definições surgissem, tendo como base a criatividade como um fenômeno complexo, dinâmico e processual. Por esse enfoque, a consideração ambiental e sociocultural propiciou que muitos psicólogos sociais e cognitivos apresentassem teorias e estudos empíricos psicossociais, que abordassem a criatividade como um fato social e cultural, em que se integravam múltiplos fatores e dimensões. Destacam-se, nessa linha, com ampla experiência no campo empresarial, artístico e educacional, Teresa Amabile, Robert Sternberg e Mihaly Csikszentmihalyi.

Amabile (1983, 1987, 1990, 1996a, 1996b, 1997), referência obrigatória nos estudos de criatividade, no campo das organizações econômicas, acredita que a criatividade é a produção de novas idéias que são também, de certo modo, úteis, apropriadas, significativas e corretas. O que quer dizer que, para algo ser criativo, tem de ser diferente do que foi feito antes, mas não bizarro, tem de ter propósito, sentido, tem de ser orientado para algum

objetivo. Os produtos ou respostas são criativos quando passam por uma avaliação consensual pelas pessoas que tem um domínio do assunto, e somente o teste do tempo e o consenso histórico poderá afiançar se um trabalho realmente foi criativo ou bizarro.

Amabile (1983) argumenta que o enfoque do traço ou características da personalidade é incompleto, que a criatividade se conceitualiza melhor, não como um traço da personalidade, nem como uma habilidade geral, e sim como a conduta resultante de uma constelação particular de características pessoais, habilidades cognitivas e influências ambientais. Esta conduta, que se põe de manifesto em produtos ou respostas, só se pode explicar de uma forma completa mediante um modelo componencial.

A autora cita que há três componentes necessários a qualquer indivíduo para fazer trabalho criativo. O primeiro é a habilidade de domínio ou *expertise*, também chamado capacidade relevante específica. Trata-se de um conhecimento em um área específica, em que contam diversas variáveis como educação, experiência, treinamento e capacidades técnicas desenvolvidas, entre outras.

O segundo componente é a capacidade ou habilidade criativa que pode ser aplicada em qualquer domínio, não está confinada à área em que a pessoa é especialista. Trata-se de uma maneira de ver o mundo, pensar os problemas, tolerar ambigüidades, trabalhar com idéias diferentes, estilo de trabalho, estilo cognitivo, domínio de estratégias que favorecem a produção de novas idéias e traços de personalidade.

O estilo de trabalho criativo caracteriza-se como habilidade de se concentrar por longos períodos de tempo, dedicação ao trabalho, alto nível de energia, persistência e habilidade para abandonar idéias improdutivas.

O estilo cognitivo caracteriza-se pela quebra de padrões, hábitos, produção de várias opções, suspensão de julgamento no momento da geração de idéias, flexibilidade, transferência de conteúdos de um contexto para outro, entre outros.

O domínio de estratégias que facilitam e favorecem a produção de novas idéias está baseado em procedimentos heurísticos, como tornar o familiar estranho e o estranho familiar, gerar hipóteses, usar analogias, investigar incidentes paradoxais e brincar com as idéias.

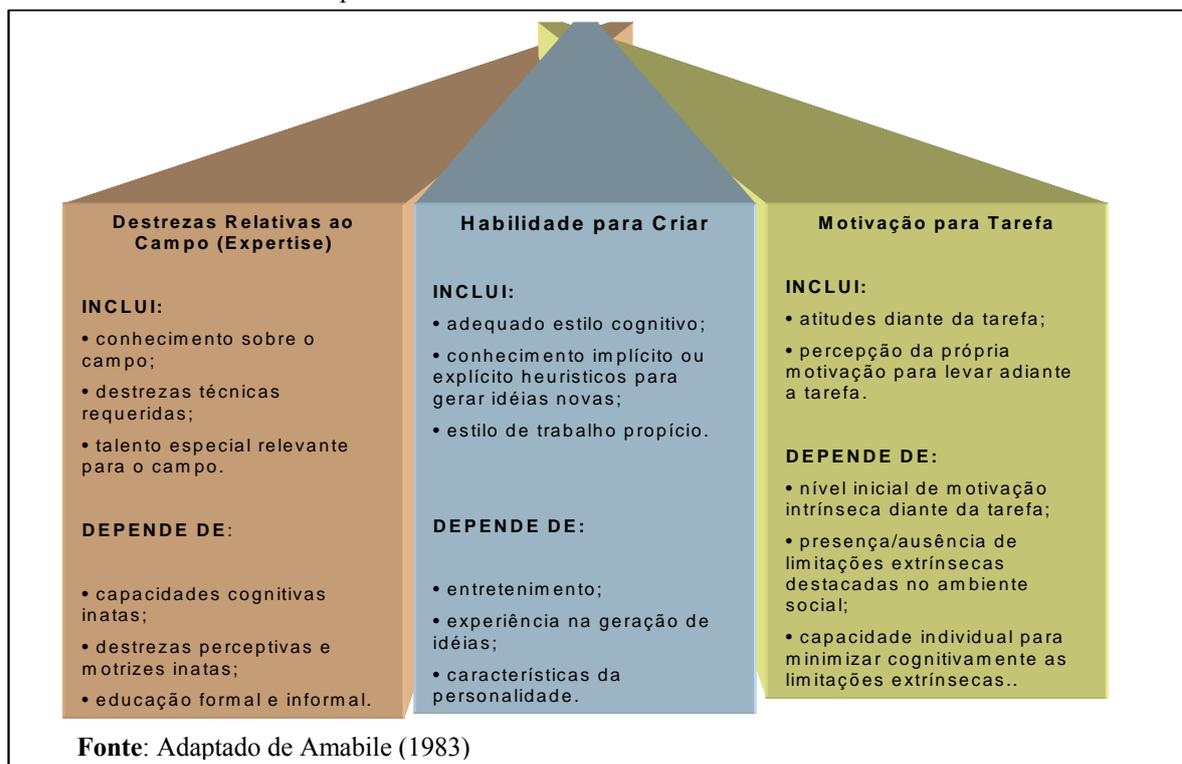
De acordo com Amabile (1996a), os traços ou características de personalidade podem contribuir para o desenvolvimento dos processos criativos relevantes. Dentre eles, destacam-

se: autodisciplina, persistência, independência, tolerância à ambigüidade, não conformismo e desejo de correr riscos.

O terceiro componente do modelo de Amabile é a motivação. As pessoas são mais criativas quando estão motivadas intrinsecamente, isto é, diz respeito à satisfação, desafio pessoal, envolvimento social, independente de reforços externos, atividades interessantes em determinado período de tempo e, principalmente, mobilizadas pelo prazer, apesar de o ambiente social exercer um papel significativo no nível de motivação intrínseca em qualquer ponto no tempo. A motivação intrínseca leva o indivíduo a procurar mais informações sobre a área estudada e, assim, desenvolver suas habilidades de domínio (*expertise*). A motivação extrínseca, por sua vez, consiste no envolvimento do indivíduo, com o objetivo de alcançar alguma meta externa à tarefa, geralmente, recompensa e reconhecimento externos. A motivação extrínseca pode levar o indivíduo à sensação de estar sendo controlado; outras vezes, é informativa e ajuda o indivíduo a completar a tarefa com sucesso.

A Figura VIII sintetiza o modelo componencial original de 1983. Em 1996, Amabile propõe uma mudança no componente “habilidade para criar” para processo criativo, uma vez que um dos elementos desse componente, – ou características da personalidade – não é considerado como uma habilidade.

FIGURA VIII – Modelo Componencial de Amabile.



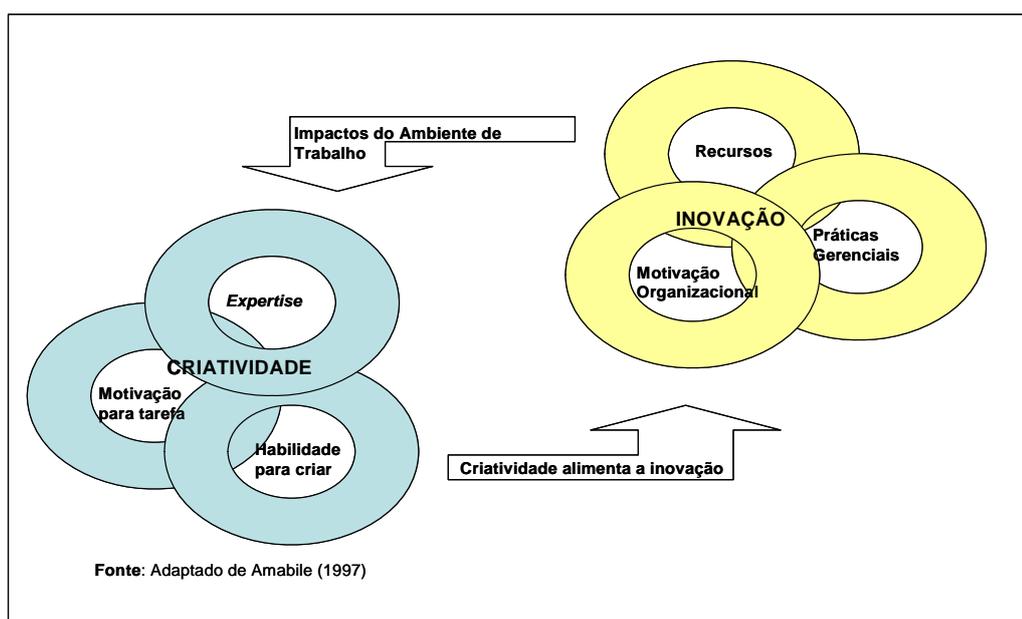
Amabile (1996b, p. 1) apresenta, de forma clara e objetiva, distinções entre criatividade e inovação: "criatividade é a produção de idéias novas e úteis em qualquer domínio e inovação é a implementação bem sucedida de idéias criativas dentro de uma organização “.

Embora a inovação não seja um foco neste estudo, concorda-se com Amabile, no sentido de que a inovação é, efetivamente, a implementação da idéia criativa, como se fosse uma objetivação da criatividade. Este estudo também está consoante com Amabile (1996b), quando diz que a criatividade dos indivíduos e dos grupos é o ponto de partida para que haja inovação, apesar de não ser a única condição. As idéias criativas, destaca Amabile, podem ser oriundas de diversas fontes, podem originar dentro de uma empresa em que o indivíduo trabalhe ou ser proveniente de uma transferência de tecnologia e do trabalho de consultores externos, entre outras.

Assim, Amabile (1996b) evidencia a relação entre criatividade e inovação e considera que a criatividade de indivíduos e grupos serve como fonte à inovação organizacional.

A pesquisadora observa que o aspecto mais importante de sua teoria é o reconhecimento de que o ambiente social, no caso o ambiente de trabalho com seus componentes (motivação organizacional para inovar, práticas gerenciais e recursos), influenciam a criatividade por meio dos seus componentes individuais (*expertise*, habilidade para criar e motivação para a tarefa), conforme ilustrado na Figura IX.

Figura IX – Impacto do Ambiente Organizacional na Criatividade Individual/Grupal.



Os três componentes do ambiente de trabalho relacionam todos os fatores importantes para que a criatividade e a inovação organizacional ocorram, conforme:

1) A motivação organizacional para inovar compreende os suportes para a criatividade e à inovação, principalmente pelos níveis gerenciais mais elevados e, também, mais baixos, pela comunicação, e a interpretação da visão organizacional, reflexão sobre valores humanos e sociais. Assim as energias criativas são utilizadas de forma construtiva; com orientação para correr riscos e contra manutenção do *status quo*; adquirindo sentimento de orgulho de ser um membro da organização e entusiasmo pelo que se é capaz de fazer e com estabelecimento de estratégias ofensivas, em detrimento das estratégias defensivas de manutenção de posicionamento. A autora considera que não deve haver fatores restritivos à criatividade como: conflitos e problemas políticos, crítica destrutiva e competição intra-equipe, controle rígido e um excesso de procedimentos e estruturas formais.

2) Os recursos referem-se a tudo que a organização disponibiliza para facilitar o trabalho em determinado domínio, as capacitações necessárias; o equilíbrio entre os recursos financeiros, tempo, processos e sistemas, além de acessibilidade da informação e treinamento.

3) As práticas gerenciais serão aplicadas em todos os níveis organizacionais, principalmente o gerenciamento de departamentos e de projetos individuais. Liberdade e autonomia no seu próprio trabalho, para combinar habilidades e interesses dos indivíduos na atividade a realizar; planejamento claro e *feedback*; boa comunicação entre gerentes e grupo de trabalho; confiança entre os membros do grupo; suporte mútuo e comprometimento.

Amabile (1997) trata prioritariamente das implicações referentes à motivação para a criatividade nos negócios e os efeitos do ambiente de trabalho na motivação. Destaca, ainda, algumas considerações:

- A motivação humana é tão complexa e tão importante que deve ser incluído o assunto na educação gerencial com relação aos tipos de motivação, suas fontes, seus efeitos no desempenho e suas suscetibilidades nas várias influências do ambiente de trabalho, inclusive, prestar atenção nos tipos de motivadores extrínsecos e nos contextos em que são apresentados;

- o senso de desafio no trabalho é um dos preditores mais importantes da criatividade, tornando-se imperativo combinar pessoas para trabalhar que utilizem suas

habilidades e as ampliem, além dos valores organizacionais claros e da organização do trabalho, que maximizem aspectos da motivação intrínseca;

- organizações devem demonstrar uma forte orientação para a inovação entre todos os níveis organizacionais, principalmente a alta gerência;
- grupos de trabalho deveriam ser constituídos na diversidade das habilidades individuais, com recursos adequados e desenvolvimento de *feedback*, sendo altamente informacional e focalizado no trabalho.

Amabile (1983, 1996a) estabelece cinco estágios em seu modelo:

1. Identificação do problema ou tarefa. Aqui o indivíduo identifica um problema específico como tendo valor para ser solucionado. Caso o indivíduo tenha um nível alto de motivação intrínseca pela tarefa, esse interesse será suficiente para o envolvimento no processo.

2. Preparação. O indivíduo constrói ou reativa as informações armazenadas na memória para a solução do problema. Considera-se, nesse momento, o desenvolvimento de habilidades de domínio.

3. Geração de resposta. Determina-se o nível de originalidade do produto e várias possibilidades de respostas são elaboradas.

4. Comunicação e validação da resposta. Trata-se da comunicação da idéia, porque, segundo Amabile (1996a), uma idéia não pode permanecer apenas na mente do indivíduo que a produziu. A idéia além de comunicada deve ser testada, fazendo o uso de sua habilidade de domínio, inclusive em consonância com os critérios definidos pelo domínio, para avaliar em que o produto ou resposta é criativo, útil e de valor para a sociedade.

5. Resultado. É com base na avaliação do estágio anterior é que se pode concluir o processo ou não.

Percebe-se pela leitura dos estudos de Amabile que o ponto forte é a motivação, embora a autora comente que, para ocorrer a criatividade é necessária a integração dos três componentes (motivação, recursos e práticas gerenciais) e ainda o impacto do ambiente de trabalho.

Amabile (1990) apresenta um exemplo de uma escultora. Diante de uma tarefa, a artista dispõe de uma série de recursos para ir em frente: seu conhecimento de história da arte, as propriedades da argila, a familiaridade com o tema, as habilidades técnicas adquiridas e o seu talento inato para a imaginação visual. Com esses recursos, a artista utilizará outros, que serão responsáveis para que a obra se realize de forma criativa, isto é, algo que vai além do aceitável e do tecnicamente bom. É a motivação para a tarefa que traz a sensação do que pode e que poderá fazer. É a motivação que determina o alcance do emprego pleno de suas habilidades próprias do campo e das habilidades próprias da criatividade em prol da execução criativa.

A pesquisadora propõe uma metáfora hidráulica para explicar a intervenção dos componentes da motivação. Assim, quando a motivação intrínseca aumenta, a extrínseca diminui, mas o equilíbrio ótimo para a criatividade deve estar sempre a favor da motivação intrínseca.

Entende-se que a motivação pode suprir as deficiências das habilidades do domínio ou campo e da própria criatividade, embora haja uma relevância que o modelo componencial outorga ao contexto, com as possibilidades de intervenção sobre as restrições externas, que atuam sobre a motivação intrínseca e a possibilidade de facilitação social da criatividade.

As inúmeras investigações de Amabile, de fato, vêm corroborando a idéia de que a criatividade está mais presente quando há forte motivação intrínseca, entretanto, não trata da dificuldade de gerenciar o extrínseco para o intrínseco, o que não está, definitivamente, resolvido em suas investigações. Outra questão a ser considerada e não abordada nos estudos está alicerçada na falta de visão da singularidade humana, bem como, o que parece é que o modelo valoriza o interno, no sentido de que o externo facilite o interno, esquecendo-se da complexidade da realidade social e que, nessa realidade, existem infinitas de razões subjetivas. Todavia, em Amabile (1990), há uma consideração de que o reforço provocado pelo externo no interno varia em função das diferenças individuais, e a autora postula que o afeto positivo, que produz os reforços externos, é que atua como mediador nos processos mentais para potencializar a criatividade.

Neste estudo a idéia de motivação é concebida não como um fenômeno específico para a tarefa e sim, motivação do sujeito em uma atividade concreta, integrada por emocionalidades de origens diversas, portanto, não há sentido falar em motivadores intrínsecos e extrínsecos.

Durante a década de 80, foram realizados estudos historiométricos e que valem ser tratados aqui pela quantidade de estudos gerados posteriormente. Tais trabalhos começaram a tratar das teorias evolucionistas, sendo Simonton (1981, 1990) o seu principal precursor. Na verdade, desde Campbell (1960) já havia um interesse em associar o darwinismo à criatividade, ao correlacionar a criatividade com a natureza, por um processo duplo de geração de idéias ao azar ou “variação cega”¹¹ e reserva seletiva das idéias. Na verdade, Campbell sustentava que a criatividade envolvia três condições:

- i - Existe algum processo que gera variações. Assim como a evolução biológica deve começar com numerosas recombinações genéticas e mutações, a criatividade deve ter início com a produção de muitas variantes diversas relacionadas com as idéias.
- ii - Essas variações estão sujeitas a algum mecanismo coerente de seleção. Para a evolução biológica, a adequação é decidida pela seleção natural ou sexual. No caso da criatividade humana, os seletores provavelmente são de natureza cognitiva ou cultural.
- iii – Existe algum procedimento de reserva que preserva e reproduz as variações assim selecionadas. Quando a evolução natural retém e propaga os melhores genes por meio da herança biológica, a evolução mental que produz idéias criativas requer um sistema de memória, além da capacidade de comunicar aos outros as idéias armazenadas (Campbell, 1960 *apud* Simonton, 2002, p.47).

Como uma crítica ao raciocínio de Campbell, prosseguiu Simonton (1990), com a historiométrica, uma disciplina científica na qual põe-se à prova hipóteses nomotéticas (leis gerais) a respeito da conduta humana. Uma forte característica das investigações desse autor é a extensa aplicação de estatísticas e modelos matemáticos aos dados biográficos das personalidades históricas. O autor entende o processo criativo como uma habilidade de produção e disciplina que acompanha, por registros históricos, a trajetória de vida do indivíduo. Nessa linha de pesquisa a criatividade tem a sua produtividade máxima entre 35 e 39 anos em geral.

Suas principais obras são *Genius, Creativity and Leadership: Historiometric Inquiries* e *Scientific Genius: A Psychology of Science*. A principal contribuição de Simonton à teoria da criatividade está na importância que concede aos acontecimentos externos como fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo, destacando sete aspectos: 1) a educação

¹¹ Campbell afirmava que o procedimento variacional em algum ponto torna-se essencialmente cego. Ele sustentava que a mente finalmente atinge o ponto em que não tem nenhuma base a priori para saber quais as variações de idéias que serão mais eficientes. Nem experiências anteriores nem condições ambientais fornecem pistas de como restringir as escolhas, bem como não existem princípios racionais que orientam. O processo fica reduzido ao procedimento de tentativa e erro, por meio de ruminação cognitiva ou experiência comportamental (Simonton, 2002).

formal, 2) a disponibilidade de modelos, 3) a fragmentação política, 4) a guerra, 5) as desordens civis, 6) a instabilidade política e, 7) o *zeitgeist*, ou o espírito da época.

Não obstante, apesar da importância que concede ao contexto, Simonton elaborou uma definição do processo criativo como um impulso geral para a auto-organização, com o objetivo de reduzir o caos. O processo é único para cada indivíduo e é uma propriedade emergente de sua interação com o campo de atividade do problema, a história passada e o estado social (Simonton, 1984).

A ênfase nos estudos de Simonton é, sem dúvida, com a evolução cultural, com uma certa abordagem do aprendizado social fundamentada no darwinismo, para obter melhor algumas características distintivas, segundo o autor, do desenvolvimento criativo.

Simonton (2002), ao tecer sobre a exploração de posição, comenta sobre a genialidade de Darwin ao perceber que a evolução dependia do amplo sortimento de posições ecológicas variadas, de modo que, se diferentes variantes de uma espécie têm diferentes adequações reprodutivas nas várias posições (nichos) disponíveis, o resultado após muitas gerações será o surgimento de espécies distintas, cada uma especializada em explorar um determinado nicho.

Prossegue, o autor, afirmando que a evolução cultural fez muito mais do que proporcionar uma forma acelerada de explorar nichos no meio ambiente. É a cultura que desenvolve novos nichos dentro da própria sociedade e esses podem ser internos (sociais) e não apenas externos (ecológicos). O nicho começa na família, à medida que cada criança tem que entalhar a sua própria identidade face a face com seus irmãos. O processo continua então na escola, e depois no mundo competitivo mais amplo dos jovens adultos. Todos os indivíduos, então, estão à procura de preencher nichos.

A competição de grupo é uma forma de recompensa à criatividade social. O grupo que puder identificar e explorar, segundo Simonton (2002), mais rapidamente novos nichos ambientais ganhará poder mais depressa do que seus vizinhos. O poder pode vir por diversas formas: crescimento da população, aquisição de bens materiais, outra fonte tecnológica etc. O sentido é demonstrar mais criatividade tecnológica e aumentar o poder perante o rival.

A idéia é que as variantes genéticas ressaltem a criatividade individual, a fim de desenvolverem junto com traços culturais a exploração da criatividade para a sobrevivência de grupo.

O autor utiliza o termo seleção de grupo para explicar a origem de comportamentos, que são, simplesmente, inadaptáveis no nível individual, e o comportamento criativo poderia então reforçar a seleção individual. “Além disso, neste caso estamos aplicando seleção de grupo mais a uma entidade cultural do que a subpopulações biológicas de espécies. As culturas agem muito mais como sistemas fechados, com limites definidos que restringem severamente a troca de membros” (Simonton, 2002, p. 321).

Os limites são estabelecidos pela linguagem, pela religião, pela ideologia política, uso e costumes, tipos de expressão artística, entre outros. Os limites têm por objetivo reforçar a seleção de grupo e as outras forças de seleção que atuam no nível individual.

De acordo com o autor, a mente criativa permite que os grupos descubram novas tecnologias para que a cultura não fique atrás da cultura vizinha. “Assim, talvez por algum processo de seleção de grupo, muitas culturas desenvolveram meios pelo quais podem estimular ativamente pelo menos algum grau de criatividade em seus membros. Isso significaria que a criatividade deveria estar fortemente associada ao nacionalismo, com o surgimento de novas culturas” (Simonton, 2002, p. 323).

Simonton (2002) cita David Lykken, geneticista comportamental, que dá o exemplo do traço chamado “potência social”, como uma capacidade autopercebida de influenciar, liderar ou dominar os outros. Esse cientista estudou gêmeos monizigóticos, criados separados ou juntos, que se igualam muito em relação a esse traço. Os gêmeos dizigóticos, ao contrário, são como pessoas escolhidas aleatoriamente na população. A especulação é de que a característica de potência social não é só poligenética, mas pode também exigir que todos os genes participem se o traço for surgir aleatoriamente.

Para Simonton (2002), a potência social “provavelmente depende de alguma configuração de atração, autoconfiança, afirmação, predominância – quaisquer que sejam os ingredientes do ‘carisma’” (p.179). À falta de um desses componentes “a potência social não pode surgir como um traço de caráter” (p.179). Daí, surge o que o autor chama de “emergênese”, uma característica hereditária, que faz com que seja uma variável de diferença individual, que é formada de componentes genéticos múltiplos, que devem ser herdados para que uma característica principal apareça, e, é nessa confluência de traços diversos que se baliza um traço novo, abrangente e emergente.

Nesse raciocínio, o autor considera que se admita que o talento criativo pode de fato ser inato, quer dizer o talento, pelo menos em uma área específica, depende de um conjunto de fatores, tais como, capacidades, interesses, motivos e disposições cognitivos, mas que necessita, em sua contraparte, de ser herdado geneticamente.

A obra de Simonton é prolífica, sexista e racista, com mais de cem publicações, envolvendo temas contundentes para tentar explicar a genialidade e criatividade, como as categorias do darwinismo: primário e secundário. O primário lida estritamente com a evolução orgânica, com a origem das espécies, enquanto o secundário trata dos fenômenos biológicos, comportamentais, cognitivos e culturais, que atuam por um processo análogo de variação-seleção. Aborda também questões espinhosas como natureza-educação e procurando responder a questionamentos por três aspectos: ambientalismo, hereditariedade e evolucionismo. Esse último sugere uma perspectiva darwiniana mais abrangente sobre o desenvolvimento criativo.

O próprio autor considera a sua dificuldade em escrever, quando trata de grupos, e refere-se, basicamente, ao evolucionismo. Na verdade, Simonton convida a uma reflexão sobre os argumentos a respeito da quantidade de criatividade demonstrada em vários grupos humanos, bem como das limitações das teorias evolucionistas, que consideram os indivíduos como receptáculos passivos, em vez de agentes genuínos da mudança cultural.

Afirma ainda que essas limitações não são apenas confinadas aos modelos e sim, que refletem uma situação atual, quer dizer que, quanto mais as teorias científicas tendem a ser spencerianas, aumenta-se a complexidade com a diferenciação dos novos conceitos e modelos isolados, que vão se integrando em sistemas cada vez mais abrangentes.

Nesse enfoque, o pesquisador adverte que deve o “futuro, portanto, assistir à chegada de algum cientista comportamental – com certeza um gênio criativo darwiniano – que será capaz de sintetizar esta diversidade conceitual numa estrutura explanatória abrangente e precisa”. (Simonton, 2002, p 336 e 337).

O fato é que esses modelos isolados foram transpostos ao longo da história do conceito de criatividade, de modo muito incisivo, tanto que não faz muito tempo que a psicóloga social Teresa Amabile (Op. cit.) retirou a questão do traço de personalidade do componente habilidade de criar, que fazia parte do seu modelo componencial. Ademais, o estudo de Simonton traz contribuições, no sentido de que argumenta e reflexiona sobre teorias implícitas

como a psicopatologia como condição do ser criativo. Para Simonton, a própria evolução cultural se encarregaria de eliminar todos os genes que fossem causadores de transtornos psicológicos.

Freud, em 1910, ao escrever sobre Leonardo da Vinci, discutia a questão do transtorno intrapsíquico como fonte de produtividade criadora. Em realidade, enfatizou-se, com Freud, os conflitos internos, as experiências traumáticas nas biografias dos gênios, os mecanismos de defesa e da sublimação na produção artística. A criatividade era consequência da necessidade inconsciente e neurótica de resolver conflitos advindos de insatisfação de impulsos biológicos primários (Vernon, 1972; Sternberg & Lubart, 1997).

O gênio criador era definido como um indivíduo que, diante de uma forte necessidade de satisfazer sua libido e o controle social exercido, não via outra saída que se submeter a um processo de sublimação fantasiosa de seus impulsos sexuais, mediante a realização compensadora de atividades socialmente aceitáveis e satisfatórias (Freud, 1970a; 1970b e 1970c). Aliás, Freud (1963, *apud* Ostrower, 2002) faz um comentário sobre um processo regressivo que se teria verificado em Leonardo da Vinci, porque nos seus últimos anos dedicava-se mais a projetos científicos do que à arte e, por conseguinte, perdia a criatividade, fazendo uma alusão, assim, que o artístico seria mais criativo do que o científico.

Aliás, desde a obra de Wittkower & Wittkower (1963) denominada *Nascidos sob o signo de Saturno*, ao tratar da influência do planeta sobre o indivíduo sofredor, melancólico, triste e criativo como condição primordial para desenvoltura do potencial criativo, que se vem, desde o Renascimento, engendrando a imagem do artista alienado e emancipado do seu tempo. O sofrimento torna-se racionalizado, inerente e indispensável à realização do potencial criador, como uma visão ingênua e “à la *Bohème*”, como diz Ostrower (2002, p. 134)

A Figura X ilustra, por intermédio de Goya (1746-1826), a figura taciturna de Saturno, deus na mitologia latina do tempo e da aprendizagem pela dor, correspondente ao deus grego Cronos, ambos qualificados como monstros que devoravam os seus próprios filhos, para não perder o trono. Na antiguidade as coisas maléficas eram associadas a esses deuses, portanto, sempre vinculados à fatalidade, perseverança e lentidão. Onde quer que se encontre esse deus, a vida será pontuada pelo sofrimento, pela depressão e o esgotamento físico e mental.

A perda do seu trono, na verdade, é uma metáfora da evolução, que necessitava de continuar e pressupunha a criatividade e a mudança. Zeus, ou Júpiter, realmente, derrota seu pai e cria outro reino, a geração olímpica mais evoluída.

FIGURA X –Saturno devora um de seus filhos. Goya, Francisco de, c.1820-23. **Fonte:** Foto obtida no Museu do Prado (2005)



Na verdade, não é só do Renascimento, conforme revelam Wittkower & Wittkower (1963), que vem a suposta idéia de que a libertação artística e criativa está atrelada à loucura, à genialidade e à melancolia. Essa idéia vem desde Hipócrates e Aristóteles. Para o primeiro, os distúrbios mentais eram resultados do desequilíbrio entre o sangue, a linfa, a bile amarela e a bile negra, correspondendo, respectivamente, aos quatros temperamentos: sanguíneo, fleumático, colérico e melancólico. Para Aristóteles, a bile negra conferia qualidades criativas e artísticas. Na alta Idade Média, a melancolia ficou conhecida como doença dos monges e considerada como um dos pecados capitais.

A Renascença é a idade de ouro da melancolia, o Iluminismo a põe no patamar da loucura e o Romantismo, no século XIX, lhe dá mais força, quando Nietzsche anuncia a morte de Deus e com a celebração da perda de um mundo, até então garantido pela fé. Uma profunda crise parece dominar a tudo e a todos, como falta dos sinais de orientação. O presente vazio, simplesmente nulo, implicava “niilismo”.

Segundo Domingues (2002), o “niilismo” pode ser entendido de duas formas: a primeira é olhar o vazio, estremecer e recuar. Abafa-se a realidade e faz-se de conta que nada acontece, como se o mundo ainda girasse sobre o eixo, em uma atitude passiva; a segunda, há uma atitude ativa e estética. Em vez da lamentação, converte-se em atitude ativa e artística da existência, livre dos constrangimentos e das limitações.

A melancolia foi tema, em 2005, em Paris e, em 2006, em Berlim, celebrada em uma grande exposição, concebendo-a como desenvolvimento criativo e, também, com o individualismo e o fim das utopias, um caráter depressivo, um sentimento de vazio da sociedade moderna, tornando-se um meio de se distanciar do mundo.

O curioso é que a mídia vem celebrando a melancolia e a depressão como algo positivo, ou seja, o sentimento de vazio da sociedade moderna seria inspirador do genuíno e do ser criativo. Na exposição, na entrada da sala do século XX, denominada “A Angústia da História”, está presente, conforme Figura XI. O fotógrafo espanhol David Nebreda (1952-), apresenta três auto-retratos comovedores de uma introspecção e um discurso desmoralizador.

FIGURA XI – Auto-retratos. Nebreda, David. (2004).



Fonte: Fotos obtidas na exposição Melancolia do Grand Palais, em 2005.

O criador aparece desnudo, corpo esquelético e dilacerado, expressando um isolamento absoluto e proporcionando a reflexão de um suplício em um mundo sem saída, sendo a mutilação do seu corpo uma forma de reafirmar a sua identidade.

O trabalho de Nebreda é comentado aqui, neste estudo, por remeter à idéia do sujeito de Touraine (2002), quando diz que essa “está constantemente repleta de contestação, porque a sociedade moderna tende a negar sua própria criatividade e seus conflitos internos e a se representar como um sistema auto-regulado, escapando, portanto aos atores sociais e seus conflitos” (p.257). Assim, a sociedade moderna nada mais é do que um modelo racionalizador, um sistema de técnicas e de objetos, um mundo de valores limitados ao campo da utilidade.

A exposição, em Paris e Berlim, finaliza com a escultura do artista australiano Ron Mueck (1958 -) ao representar um imenso homem gordo, tão real e quase vivo, espelhando, assim, o individualismo e a depressão, como naturalização de um mundo sem sujeito e sem objeto. Um homem dominado pela imagem e oprimido pelo controle social, como pode ser visualizado nas Figuras XII e XIII:

Figura XII e XIII –Homem Grande. Mueck, Ron, (2000).



Fonte: Fotos obtidas na exposição Melancolia no Grand Palais, em 2005.

A idéia de esquizofrenia como atributo da pessoa criativa também é considerada no âmbito da ciência. Segundo MacKinnon (1962), “o cientista altamente criativo quase poderia ser definido como raro indivíduo capaz de sobreviver à tensão aguda entre o teórico e o estético, o equilibrista capaz de andar na corda esticada entre a verdade e a beleza. Isso talvez requeira um traço esquizofrênico estranhamente estável, que se estabiliza em quem se torna cientista” (p.15).

O que se pretende ressaltar aqui é que o conflito, a tensão psíquica e o confronto são necessários para a criatividade, mas isso não pode ser um relaxamento, esvaziamento pessoal, nem uma substituição imaginativa da realidade, como diz Ostrower (2002). Portanto, não é pelo darwinismo secundário que se pode explicar e extirpar o conflito, tampouco pela psicopatologia que alimenta a criatividade de forma ingênua e romântica.

A afinidade com Ostrower (2002) se faz presente, quando a autora revela que o conflito dado em sua área e configuração particular e única pode intervir na produtividade. Propor, eventualmente, uma temática significativa, caso do artista espanhol que se mutila para se fotografar, por ser uma forma imediata e relevante para a sua denúncia e defesa do seu ser, e assim, quem sabe, o conflito influenciou na escolha, ainda que inconsciente, dos meios e das formas de configurar. De modo que o conflito orienta até certo ponto o conteúdo, mas não pode ser confundido com o potencial criador, nem com a capacidade de elaborar criativamente um conteúdo e, nem como um produto do processo da evolução.

Outra questão que merece ser destacada nas observações de Simonton (2002), em termos de configurações culturais, é a questão da competitividade como premissa para a criação. E essa idéia de criar atrelada à competição agressiva está cada vez mais exacerbada nos dias atuais. Competir tornou-se um valor para a criação, omitindo que a criatividade faz

parte de um processo construtivo e que envolve toda uma configuração personológica, isto é, envolve a personalidade toda do indivíduo e as suas relações. Nesse sentido, concorda-se com Ostrower (2002) ao comentar que:

Não está tão longe de nós o fato de certas teorias formuladas por Darwin, a respeito da seleção natural, terem sido projetadas no contexto social humano sob a forma do darwinismo social.

Com ou sem segundas-intenções, e mal interpretadas, as teorias foram transpostas no século passado para o conhecimento do fato sócio-cultural, tornando-se conhecidas como a “lei do mais forte”. E essa “lei” foi usada não só como justificativa senão como axioma inquestionável para comportamentos dos mais desumanos (Ostrower, 2002, p. 142).

Afirma-se, aqui, que a criatividade é questão de consciência, envolvendo graus variáveis de intencionalidade, a vivência e a reflexividade. A criatividade é vinculada ao trabalho, ou melhor, dentro dos processos de trabalho é que surge o processo criativo.

E, assim, é um valor de produtividade humana, portanto, não pode ser confundida com egocentrismo e que, ilusoriamente, necessita de uma condição competitiva para se efetivar. Pelo contrário, essa condição pode imiscuir no desenvolvimento do potencial criativo e, nesse sentido, para resguardar o desenvolvimento interior e a sua integridade, o indivíduo, muitas vezes, tem que se contrapor e abdicar do produtivismo e das valorizações de vida massificada do contexto cultural, num eterno conflito. Abdicar também dos aspectos culturais, que a sociedade lhe impõe, é rejeitar as condições materiais e de sobrevivência. Talvez daí parta a denúncia de David Nebreda, não como um indivíduo esquizofrênico, mas como um sujeito em dissonância e crítico com a produção maciça de bens e espetacularizações culturais.

Prosseguindo com os estudos sobre a criatividade, na década de 80, não se pode deixar de mencionar a perspectiva interacionista de Woodman & Schoenfeldt (1989). Esses autores enfatizaram a necessidade de examinar três aspectos para tratar da criatividade: a) diferenças de personalidade, b) estilo cognitivo ou diferenças de aptidões e c) psicologia social.

Para Woodman & Schoenfeldt (1989), a criatividade é um produto complexo de um comportamento de uma pessoa em uma dada situação. Existem diferentes níveis de criatividade entre os indivíduos como decorrentes da influência interativa de condições antecedentes, fatores cognitivos, de personalidade, do contexto, da situação atual e de influências sociais. Esses pesquisadores identificaram a carência de definição operacional de criatividade e das medidas desse conceito como uma das principais lacunas no conhecimento. Outro aspecto salientado é que os estudos se focalizam na criança, jovens adultos, sobretudo, estudantes.

Também pesquisador com destaque nos anos 80 é Robert J. Sternberg, da Universidade de Yale, ao enfatizar o caráter filogenético, característico da espécie humana. Diz que a atitude criativa parece formar parte da estrutura constitutiva da espécie, como uma característica fundamental da natureza humana, uma possibilidade dada a todos ou quase a todos os seres humanos ao nascer, mas que com freqüência se pode enterrar ou se inibir pelos efeitos do processo de socialização.

A obra principal de Sternberg é *A natureza da criatividade*, na qual trabalha com as teorias dos principais autores dos anos 80 e apresenta sua teoria da inteligência elaborada em um modelo de três faces: 1) a faceta intelectual; 2) os estilos intelectuais, ou forma como cada um utiliza a sua inteligência e 3) a personalidade, em particular, determinados atributos tais como: tolerância à ambigüidade, a motivação intrínseca, a disponibilidade em assumir riscos e o desejo de reconhecimento (Sternberg, 1988).

Em 1991, Sternberg & Lubart elaboram uma teoria do investimento de criatividade, na qual relacionam seis recursos necessários para a criatividade: os processos intelectuais, o conhecimento, o estilo intelectual, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental. Os autores afirmam que a autêntica criatividade não se torna comum, porque muita gente não está disposta a investir, principalmente, por ser necessário que se reúnam muitos recursos para que se produza criatividade (Sternberg & Lubart, 1991).

Os estudos sobre a criatividade chegam à década de 90, com condicionamentos corrosivos e como um verdadeiro esvaziamento existencial, tanto que substitui-se a pergunta “o que é criatividade?” Para “onde está a criatividade?” *O modelo de sistemas para a criatividade* foi publicado em 1988 (Csikszentmihalyi, 1988).

Em 1996, com a publicação de *Creativity: The flow and the psychology of discovery and invention*, Csikszentmihalyi sintetiza as suas investigações e propõe duas razões para estudar a criatividade: os resultados da criatividade enriquecem a cultura e, desse modo, melhoram indiretamente a qualidade de vida, e a partir do conhecimento proporcionado pelos estudos pode-se aprender como fazer mais interessante e produtiva a própria vida.

Csikszentmihalyi (1988, 1998) defende que tratar a criatividade, exclusivamente, como um processo mental, não faz justiça ao fenômeno, que é tanto social e cultural quanto psicológico. O autor quer dizer que a criatividade não se produz na cabeça das pessoas e sim em interação do pensamento com um contexto sociocultural.

Novamente se defronta com uma visão evolutiva em que o autor faz um paralelismo entre a criatividade e o biológico e, assim, acrescenta que a criatividade é o equivalente cultural dentro um processo de mudanças genéticas, que resulta em evolução biológica. Csikszentmihalyi toma emprestado de Richard Dawkins (1941-), teórico evolucionista inglês, da Oxford University, que tem por idéia de que o gene é a principal unidade de seleção em evolução, e análogo ao gene está o “meme”, que significa unidade de informação na evolução da cultura.

Então, de acordo com Csikszentmihalyi (1999), a criatividade sempre envolve uma mudança em um sistema simbólico, uma mudança que afetará o sistema de pensamento e sentimento dos membros da cultura. A cultura, para o autor, é um conjunto de domínio inter-relacionado. Uma mudança que não afeta o modo como as pessoas sentem, pensam e agem não será uma mudança criativa.

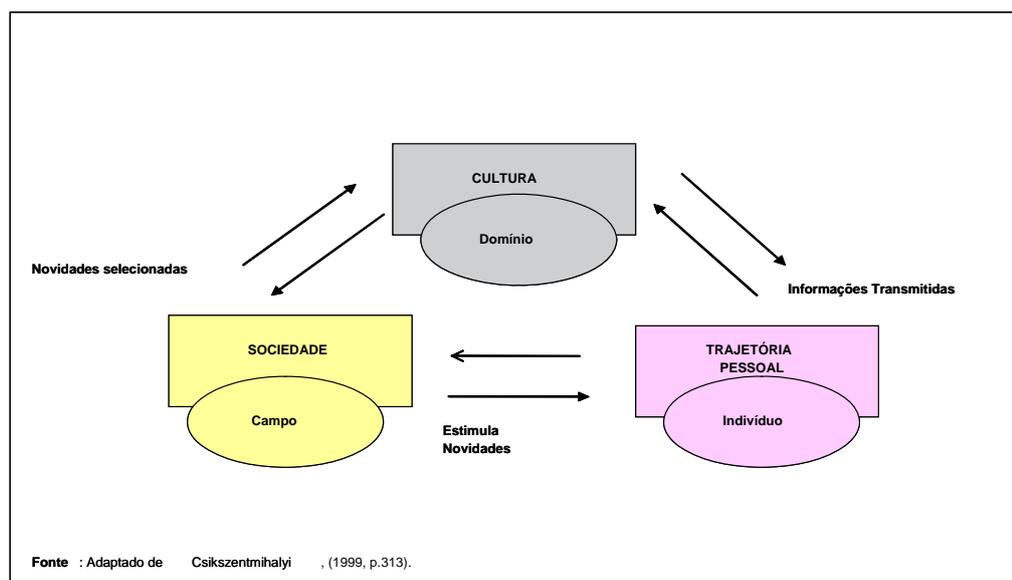
O autor considera a criatividade envolvendo mudanças como “memes”, que são similares aos genes, carregando instruções para ações transmitidas por meio da aprendizagem. Para Csikszentmihalyi (1999), os novos “memes” têm surgido, habitualmente, em culturas, seja por sua localização geográfica, ou por suas práticas econômicas, em locais onde há maior exposição às idéias e às crenças diversas.

Atualmente, segundo o autor, apesar da difusão de informação ser instantânea, as idéias mais originais surgem em centros em que convivem pessoas de diferentes raízes culturais, interagindo e intercambiando idéias. Assim, é no desenrolar do tempo que cada domínio desenvolve seus próprios “memes” e se constitui por seus próprios elementos simbólicos, regras, o que faz um mundo distinto, quase isolado, em que a pessoa possa trabalhar de forma muito concentrada.

Csikszentmihalyi (1999), em sua abordagem sistêmica, diz que a criatividade só existe se reconhecida pelo contexto social, isto é, pelos julgamentos impregnados pela experiência passada, treinamento, tendências correntes, valores pessoais e preferências indissociáveis, entre outras. Portanto, a criatividade é um fenômeno complexo, construído pela interação entre produtor e audiência. A criatividade e a persuasão, nesse sentido, caminham juntas.

O autor trata a criatividade como um processo que pode ser observado somente pela interação do indivíduo, o domínio e o campo, se bem que em Feldman, Csikszentmihalyi & Gardner (1994) consideram que a criatividade é algo que se manifesta apenas em grandes feitos ou realizações e em pessoais especiais. A Figura XIV revela o modelo de sistema de Csikszentmihalyi (1999).

FIGURA XIV – A visão de sistema da criatividade.



A criatividade é definida como “qualquer ato, idéia ou produto que muda um domínio existente, ou que transforma um domínio existente em um novo” (Csikszentmihalyi, 1999 p.06). Para que a criatividade ocorra, um conjunto de regras e práticas devem ser transmitidas do domínio para o indivíduo. O indivíduo deve então produzir uma variação nova no conteúdo do domínio. A variação deve ser sancionada pelo campo para inclusão no domínio. O domínio, para o autor, é o componente necessário da criatividade, porque é impossível introduzir uma variação sem referência de um modelo existente. O novo só tem significado em referência ao velho. O pensamento original não existe no vácuo. Sem regras não poderá haver exceções e sem tradição não poderá haver novidade.

Há possibilidades de algumas pessoas, segundo Csikszentmihalyi (1999), realizarem mudanças no domínio, seja por causa das complexidades das personalidades, ou porque elas têm a sorte de estarem bem posicionadas com relação ao domínio (melhor acesso, circunstâncias sociais que permitem, tempo livre para experimentar), mas muitas idéias novas são rapidamente esquecidas, prossegue Csikszentmihalyi (1999). As mudanças não são adotadas sem elas serem sancionadas por um grupo, que decida se elas devem ou não ser incluídas no domínio. Os cientistas, professores, críticos, editores de jornal, curadores de museus, diretores de agências, gerentes e fundações são os que irão decidir o que vai pertencer a um domínio ou não. Este grupo é denominado campo. O conceito de campo, de natureza sociológica, refere-se aos membros da comunidade que fazem avaliações e

juízos, entretanto, muitas vezes, as afirmações dos membros do campo são imbuídas de ceticismo, que pode negar possibilidades criativas.

O autor considera que a multiplicação de domínios tem sido um dos aspectos da história humana e, ainda, enfatiza a relevância do papel da aprendizagem na constituição do indivíduo. Constitui um grande interesse para Csikszentmihalyi o estudo das formas em que os domínios podem favorecer ou obstruir a criatividade, e propõe, então, centrar a atenção em três de suas dimensões: i) a clareza de sua estrutura; ii) a centralidade dentro da cultura e iii) a questão da acessibilidade.

A estruturação interna do domínio tem forte repercussão sobre a produção criativa. “O quanto de criatividade existe em um dado momento não é determinado somente por quantos indivíduos originais estão tentando mudar os domínios, mas também por quão receptivo à inovação é o campo. Assim, no caso de alguém desejar aumentar a frequência de criatividade, pode ser mais vantajoso trabalhar ao nível dos campos do que ao nível dos indivíduos” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 327).

Csikszentmihalyi faz uma crítica ao modelo de fases do processo criativo de preparação a elaboração de Wallas (1926). O autor considera que a fase de elaboração está sempre sendo interrompida por períodos de incubação. Para Csikszentmihalyi, o processo criativo não é linear e compreendido em termos de fases, pode levar a uma compreensão distorcida, na qual este estudo tem por concordância. Às vezes, segundo Csikszentmihalyi, uma idéia criativa inclui uma intuição profunda e um número incalculável de outras menores. Outras vezes, a intuição pode aparecer paulatinamente, em momentos sem conexões, fruto de uma grande incubação, em que a criatividade leva tempo e esforço.

Não obstante (Csikszentmihalyi, 1998, 1999) considerar simplistas as fases do processo criativo, acredita que pode ser didático, tendo em vista que se trata de um fenômeno complexo e, então, seria uma forma de organizar a complexidade. De modo que as cinco fases são consideradas como não excludentes e que se reiteram, várias vezes, até que o processo se complete:

1. Surgimento dos problemas. Existem três fontes principais para os problemas: as experiências pessoais, as exigências do domínio e as pressões sociais, as quais representam a sensação de que existem conflitos ou tensões, no sentido de realizar uma tarefa.
2. Incubação. Considerada como a parte mais criativa do processo, porque há uma possibilidade de um processamento da informação em paralelo, a nível subconsciente,

mas não só restrito a termos mentais, como também em termos de âmbito e de domínio, os quais a mente tem interiorizado desde a consciência.

3. Intuição ou *insight*. Tem lugar quando uma conexão inconsciente entre idéias encaixa tão bem que se vê forçada a sair para a consciência.

4. e 5. Avaliação e elaboração. A essas etapas o autor se refere à comprovação se a idéia tem sentido nas conexões alcançadas até o momento. A avaliação dependerá em cada caso. O científico fará seus cálculos, o pintor se afastará da tela para observar criticamente. Portanto, a elaboração supõe o cumprimento de quatro condições importantes: i) deve-se prestar muita atenção ao trabalho que se realiza e estar atento para as interações que surgem com o meio, novas idéias e intuições; ii) prestar atenção às próprias metas e sentimentos; iii) manter o contato com o conhecimento do domínio e iv) nas etapas posteriores ao processo, é muito importante escutar os colegas do âmbito.

Todo esse processo em etapas é direcionado para o indivíduo, mas o que se percebe é que o modelo de criatividade vai além dos limites da pessoa, para integrar o âmbito e o domínio e, assim, o modelo de sistema de Csikszentmihalyi é análogo ao modelo que acadêmicos usaram para descrever o processo de evolução. A evolução ocorre quando um organismo individual produz uma variação que é selecionada pelo ambiente e transmitida para a próxima geração. A variação que ocorre no nível individual corresponde à contribuição que a pessoa faz para criatividade; a seleção é a contribuição do campo e a transmissão é a contribuição do domínio para o processo criativo. Portanto, no entender de Csikszentmihalyi, a criatividade pode ser vista como um caso especial de evolução, especialmente evolução cultural como mutação, seleção e transmissão, assim como a variação genética está para evolução biológica. Para ser criativa, a variação tem de ser adaptada ao ambiente social e ser capaz de continuar através do tempo.

Um outro aspecto que deve ser levado em consideração, é que as considerações de Csikszentmihalyi sobre o processo criativo resultam ser muito pragmáticas. No entender deste estudo, o autor descreve o processo criativo descrito em fases como lógica seqüencial, que parece ajustar-se muito mais com a natureza objetivista do processo criativo e com conceituações rígidas.

Outro teórico evolucionista é Gardner (1996), com seus estudos sobre o “grande homem/ grande mulher” (p.33), que refletem sobre a visão da criatividade, utilizando os três

elementos ou nós de Csikszentmihalyi, “a criatividade não está na cabeça (ou na mão) do artista, nem no domínio de práticas, nem no grupo de juízes (...) o fenômeno da criatividade só pode ser compreendido – ou, de qualquer maneira, compreendido mais inteiramente – como uma função de interações entre esses três nós” (p.34).

O autor, então, trata a criatividade como um fenômeno complexo, dialético e interativo e afirma que há certos tipos de assincronia ou tensão entre ou através dos nós, que facilitam ou aumentam a probabilidade à criatividade acontecer. O autor denomina assincronia produtiva uma quantidade intermediária ou desejável, tecendo que uma assincronia ou tensão exagerada pode esmagar a criatividade.

Tanto Csikszentmihalyi quanto Gardner tiveram e têm importantes papéis, e contribuíram para o estudo da criatividade, sem dúvida, que as citações e os trabalhos decorrentes são provas cabais da importância desses autores. Entretanto, o papel do sujeito se vê relativizado ao âmbito, retirando toda a personalidade e emocionalidade do ser criativo nos estudos da criatividade.

Esses autores não parecem considerar que a criatividade envolve a configuração da personalidade, a observação do próprio diferenciar-se dentro de si, de ordenar, de relacionar em si, de relacionar-se com os outros, enfim, de conhecer as coisas com maior profundidade dentro de uma realidade, como é o caso dos estudos de Woodman & Schoenfeldt (1989).

O mérito dos estudos dentro de uma abordagem sistêmica é o reconhecimento da complexidade inerente ao processo criativo, afastando-se gradativamente dos critérios de fases sequenciais. Entretanto, o reconhecimento da personalidade complexa não pode ser entendida como única e exclusiva forma de se adaptar sincronicamente ao processo criativo. Outro mérito, sem dúvida, é o relativo ao papel do âmbito, aos *gatekeepers*, as instituições, as hierarquias, as validações locais e históricas e inclusive o papel do interesses e do que está em jogo. Torna-se mesmo distinto os âmbitos para as artes, física, filosofia entre outros.

Na revisão efetuada neste estudo, longe de ser exaustiva, traçou-se um panorama em que se observa, conforme o quadro-síntese denominado evolução cronológica do conceito de criatividade (Quadro VI), o indivíduo vindo de uma qualificação de gênio, superdotado, dotado, para aquele que utiliza processos intelectuais específicos, traço de personalidade especial, até ganhar força a influência sociocultural, ambiental ou ecológica sobre o indivíduo e o ato criativo. Vale reconhecer que muitas das teorias podem ser classificadas em mais de um conceito ou argumento, devido à variedade de matizes que incorporam.

Quadro VI – Evolução Cronológica do Conceito de Criatividade

Ano	Autor	Obra	Principal Teoria ou Escola	Conceito ou Argumento sobre a Origem da Criatividade
1550	Vasari	“A vida dos artistas”	Pintura, Arquitetura	Biografia
1740	Voltaire	“Correspondance Littéraire Philosophique et Critique”	Literatura	Livre Pensador
1750/1772	Diderot	“Encyclopédie”	Filosofia	Razão e Cortejamento de Idéias
1781	Kant	“Crítica da Razão Pura”, “Crítica da Razão Prática”, “Crítica do Juízo”	Filosofia	Conhecimento, moralidade e belas-artes
1869	Galton	“Hereditary Genius”	Antropometria	Teoria do Gênio.
1907	Bergson	“A evolução criativa”	Filosofia	Revigoramento Espiritual
1908	Freud	“O poeta e seus sonhos diurnos”	Psicanálise	Sublimação dos conflitos
1910	Dewey	“How we think”	Funcionalismo	Solução criativa de problemas
1913	Poincaré	“Science et méthode”	Filosofia, Matemática.	Processos Intelectuais
1925	Ternan	“Genetic studies of genius”	Psicometria	Teoria da Superdotação
1926	Wallas	“The art of thought”	Cognitivismo	Processos Intelectuais
1950	Guilford	“Creativity”	Diferencialista	Teoria do traço.
1962	Torrance	“Torrance tests of creative thinking”	Teoria da Dotação	Educação.
1968	Barron	“A personalidade criadora”	Personalista	Teoria do traço.
1971	Maslow	“The farther reaches of human nature”	Psicologia	Teoria das necessidade.
1972	Newell & Simon	“Human Problem Solving”	Ciência Cognitva	Processamento da Informação. Teoria de Decisões.
1975	MacKinnon	IPAR’ s contribution to the conceptualization and study of creativity”	Personalista	Teoria do Traço.
1977	Ostrower	Criatividade e Processos de Criação	Educação, Artes Plásticas	Abordagem Sociohistórica.
1981	Simonton	“Archival Data in Personality and Social Psychology”	Historiografia	Teoria Sociocultural da Criatividade
1981	Gruber	“Darwin sobre o homem”	Personalista/Ideographic	“Teoria dos Sistemas em Solução”.
1983	Amabile	“Social Psychology of Creativity”	Psicologia Social	Teoria Social da Criatividade. Resposta ou solução original aos problemas.
1985	Sternberg	“Beyond IQ”	Ciência Cognitiva	Teoria Triárquica da Inteligência
1989	Woodman & Schoenfeldt	“Diferenças Individuais em Criatividade”	Psicologia	Interação Social
1996	Oldham & Cumming	Modelo Multinível	Administração	Interação entre múltiplos elementos
1997	Gardner	“Mentes Criativas”	Ciência Cognitiva	Teoria Inteligências Múltiplas
1997	Csikszentmihalyi	“Criatividade”	Ciência Cognitiva	Teoria Ecológica da Criatividade
1999 / 2000	Drazin, Glynn & Kazanjian; Axtell et al.	Modelo multinível	Administração	Importância da criatividade associada aos diferentes níveis de análise.

Fonte: Construção do Pesquisador

Pode-se observar que desde os fins do século XIX e até a metade do século XX predominou, com relação à criatividade, a teoria do gênio, em que as pessoas nasciam com o dom e se diferenciavam das demais. Gradativamente, a partir da metade do século XX, a criatividade deixou em parte de ser tratada com os seus mitos, para a idéia da criatividade como um fenômeno que surge da inter-relação entre os sujeitos com as suas necessidades e o entorno social.

Apesar de a idéia da criatividade, então, a partir do final da década de 70, ser um fato e um produto social, ainda se observa, nos dias atuais, que a criatividade é entendida como um dom divino, como fenômeno artístico, que favorece apenas a um grupo seletivo de indivíduo e que não se pode desenvolvê-la. Ainda é comum a idéia de que a criatividade consiste em um lampejo de inspiração, que ocorre sem uma intenção, ou razão explicável, e muitas vezes, é encarada como questão de tudo ou nada. Ou se tem ou não. Além das suas associações com a loucura, os transtornos psicológicos, da comunicação do humano com o divino, e por aí vai, em que a própria psicologia reforçou essas idéias.

Muitos dos mitos e teorias implícitas que acentuaram os conceitos de criatividade permanecem, como é o caso dos estados depressivos e da melancolia para sustentar comportamentos criativos; outro, a criatividade dissociada do trabalho, como algo inspirador metafísico, no estilo de que a liberdade e a consciência são inerentes à natureza humana e, também, numa concepção romântica proveniente das ordens das musas que iluminam o ato criativo em direção ao eterno.

O interessante é observar como esses mitos iniciais da criatividade vão se mesclando com outros elementos reais ou fictícios e se incorporando em um *background* sociohistórico, que chega até o presente. Os mitos subsistem e celebram a ordem social, mesmo quando fornecem novos modelos de identidade, como é o caso da idéia da arte como algo mágico, que comunica ao espectador um fervor religioso, paixão, ou estado de êxtase ao contemplar a obra e o artista como veículo dessa transmissão.

Um outro ponto que parece omissos nos estudos sobre a criatividade é o dilema sobre até que ponto os atores são criativos, controlam de modo ativo as condições de suas vidas. Seria o indivíduo totalmente autônomo, ou até que grau estaria determinado pela sociedade? Essa sociedade é anterior a ele? Existe um condicionamento mútuo entre o ator, a estrutura ou sistema? As ações humanas resultam das forças exteriores ao controle e sobre a influência da racionalidade instrumental? Esses dilemas sobre as escolhas autênticas como estreitamente limitadas serão abordados, de certa forma, no próximo capítulo, em que estrutura e sujeito serão os centros de abordagem.

As abordagens até aqui comentadas, inclusive a social e ecológica da criatividade, têm dificuldades de lidar com a história e com a memória social, e, também, em outros aspectos, no que tange à cultura em suas categorias de análise, o que evidenciam certas limitações teóricas em suas construções e no entendimento das interações entre o indivíduo e o social, sobretudo no que concerne à mesma lógica de interação, como se não houvesse singularidade.

Não se pode negar, contudo, que as pesquisas contribuíram para que o conceito de criatividade fosse incluído em um sentido mais amplo, multifacético, multidimensional, interdisciplinar e carregado de complexidade. Um conceito polifônico e de caráter heterogêneo. Nesse entender, é impossível tratar a criatividade dentro de uma perspectiva tradicional e autocêntrica, como se uma forma única de pensar pudesse abordá-la e considerá-la como um privilégio exclusivo de determinada corrente do pensamento ou disciplina.

Os estudos empreendidos têm em comum a idéia de criatividade como algo novo e inusitado. De fato a criatividade está relacionada à novidade. Entretanto, merece reflexão a questão do que é novo? É novo em decorrência de uma ação significativa e na medida em que faz sentido? Novo no sentido de transcender coordenadas espaços-temporais concretas? Ou o novo é constituído num sentido estritamente utilitarista? Esses questionamentos têm, na realidade, sua gênese em Aristóteles, em sua Física, como já comentado no início desse capítulo. As coisas, segundo o filósofo, derivam de uma forma universal ou do arquétipo da coisa, a qual preexiste logicamente a ela. Nesse sentido, nada é original em termos do puro e parece só se poder falar de originalidade e novidade enquanto critério de tradução de uma nova combinação dos elementos existentes.

Esse princípio de causalidade influenciou decisivamente os estudos da criatividade e, também, as teorias sociais, como poder-se-á observar no próximo capítulo.

Em síntese, o termo criatividade denota cada atuação do homem que transcende a simples recepção, por ser criativo quando dá algo de si mesmo. A criatividade surge, assim, não só no que o homem faz com o mundo, no que pensa e senão também como se vê no mundo, de acordo com a totalidade de Kant e as formas puras da sensibilidade e finitas – espaço e tempo –, ou seja, são os aspectos objetivos e subjetivos observáveis que compõem a realidade concreta, juntamente com o exercício da reflexão, do senso crítico e com um nível de implicação determinada, que propõe mudanças para a construção desse mundo.

4. CRIATIVIDADE: FONTE INESGOTÁVEL DA PRODUTIVIDADE HUMANA

“A sociedade nos oferece cavernas quentes, razoavelmente confortáveis, onde podemos nos aconchegar a outros homens, batendo os tambores que encobrem os uivos das hienas na escuridão. ‘Êxtase’ é o ato de sair da caverna, sozinho, e contemplar a noite.”

Peter L. Berger

Planos e linhas. O puro e o simples. A superfície e o intervalo. Embora diferenciadas em suas partes, a estrutura da imagem em uma obra de arte é vista em sua totalidade. É como se as várias subdivisões de um quadro constituíssem figura e fundo a uma só vez. É nesse balanço das relações que se inicia este capítulo. O mesmo ocorre nas definições e modelos que coincidem, ao estabelecer uma associação entre a capacidade de criação e sentido dos grupos sociais e ocupacionais especializados e também o grau de inserção e relação com a estrutura social. Os modelos inibem, fomentam e delimitam atitudes, hábitos e valores que definem os diferentes espaços que se pode considerar criativo e criador. Há uma relação intrínseca entre criação e realidade. É nesse sentido de construção, à luz de uma abordagem histórico-cultural, que este capítulo tem por objetivo conceituar a criatividade. O conceito surge depois de percorrida uma trajetória em que a figura e o fundo, o plano e a linha são nada mais do que relações de possibilidades para alcançar a totalidade.

O processo de construção da realidade é viabilizado pela necessidade humana latente de entender, controlar o meio e conhecer conteúdos que são essencialmente sociais, enfim, configurar novas realidades. Essa busca do conhecimento é uma verdadeira força motriz, que impulsiona incessantemente e sempre se renova no decorrer da existência, por meio das ações que intensificam o viver, ampliando a experiência da vitalidade com novos significados.

Esse potencial da renovação é a profunda motivação para criar. Repleta de significados existenciais, a criação necessita de condições reais para ser exercida. Condições que integram indivíduo, sociedade, cultura e história, de modo que as potencialidades singulares de renovação do indivíduo só se tornam possíveis dentro de um contexto social real e historicamente determinado por possibilidades culturais. Assim, revela González Rey (2004a):

A cultura é uma produção subjetiva que expressa as condições de vida do homem em cada momento histórico e em cada sociedade concreta, mas que constitui uma produção diferenciada que indica precisamente o curso dos processos de subjetivação que orientam a ação humana em cada época e ambiente em que essa ação foi realizada. A cultura não é uma adaptação à realidade objetiva que se expressa nela, e sim uma produção humana sobre essa realidade, desenvolvida não como expressão direta de atributos objetivos a ela e sim pela forma como o homem e a sociedade produziram sentidos subjetivos diferenciados diante dela a partir de suas histórias (González Rey, 2004a, p.125).

Diante desse entendimento de construção sensível, que integra o atual e o histórico, em cada ação do sujeito nas diversas áreas da vida, pode-se dizer que a criatividade surge como uma força plurideterminada e torna-se uma configuração subjetiva do fazer humano porque não se separa subjetividade da necessidade humana, isto é, dos conteúdos impregnados de valores dinâmicos, motivacionais ou instrumentais. Tampouco é impossível existir qualquer reflexo objetivo que não se espelhe nas necessidades do sistema social, ou dos relacionamentos que se formam, dentro de uma ordem simbólica discursiva, nesses espaços sociais.

Martínez (1997) apresenta a criatividade como uma configuração da personalidade, na qual os recursos pessoais desenvolvidos na história de vida dos sujeitos, a partir das interações em espaços sociais distintos, permitem que esses sujeitos atuem sobre o meio, construindo uma nova realidade. A autora adota a terminologia configuração criativa para explicar a integração dinâmica dos elementos ou recursos personológicos que intervêm na expressão criativa. Observa, ainda, que não são as capacidades do indivíduo que determinam a ação criativa, mas “é o sujeito em seu caráter ativo que atua com suas capacidades em uma direção e com um nível de implicação determinados, produzindo o resultado criativo” (p.58).

O resultado criativo é fruto da capacidade de extensão e crescimento do sujeito. Essa capacidade é que entra de forma permanente em contradição com as formas rígidas e autoritárias, com o objetivo de orientar e prescrever tudo o que o indivíduo deve fazer, reduzindo a capacidade geradora e bloqueando a expressão criativa, sobretudo, nos espaços organizacionais, quando se perpetua, muitas vezes, as concepções messiânicas, misteriosas, imprevisíveis, desiguais da criatividade e que dificulta a sua compreensão.

Ao tratar do tema criatividade depara-se também com algumas questões: é possível criar no espaço organizacional, sobretudo em uma instituição financeira em que estão assentados os valores da competitividade e da ideologia da acumulação como instrumentos efetivos de submissão política de seres humanos? Não seria algo tão distante falar de criatividade quando, na verdade, no mundo, existem criações e reproduções de desigualdades

e classes antagônicas, ampliando e diversificando subclasses, com misérias e tensões, resistências e lutas, em gestação?

Com relação à competitividade já foi visto no capítulo anterior, conforme Simonton (2002) que existe uma premissa que relaciona criatividade com competitividade. Essa idéia não é compartilhada por Ostrower (2002) e, tampouco, por este estudo, mas a verdade é que todo esse complexo de questões aponta para a importância e força da criatividade no aspecto social, formando uma unidade dialética com o econômico, permeado pelo político e cultural.

Nesse entender, a criatividade perpassa todos os aspectos da vida humana, no trabalho e fora dele, no dia-a-dia do bancário, nas suas expressões permanentes, na pedagogia do cotidiano e, também, dentro de uma estratégia mais ampla. Na Revista Veja, de 28 de junho de 2006, há uma entrevista com Paul Johnson, historiador inglês, denominada “O motor do mundo”, a qual defende que a criatividade é hoje a arma mais poderosa para o progresso das nações. Esse historiador considera a criatividade a característica mais importante do ser humano, entretanto, “o homem tem uma propensão negativa a encontrar razões científicas ou morais para frear a criatividade, seja na economia, na política ou nas artes” (Carelli, 2006, p. 11).

Entende-se, neste estudo, que essas propensões, positivas ou negativas, são formas de conhecimento e se constituem uma vertente teórica transversal da Psicologia Social denominada Representações Sociais.

Para Jodelet (1985), as representações sociais são modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que se vive. São formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos – imagens, conceitos, categorias, teorias – mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos. Socialmente elaboradas e compartilhadas, as representações contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação. Deste modo, segundo Spink (1993), as representações são, essencialmente, fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo, têm de ser entendidos a partir do seu contexto de produção, ou seja, a partir das funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam.

Por exemplo, falar da criatividade no espaço organizacional remete-se a lógicas, coerências, mas, sobretudo, a contradições. Uma delas, sem dúvida, é a questão da estrutura, seja no aspecto organizacional, político e de poder, o que faz, muitas vezes, com que decisões

importantes não sejam tomadas, em determinado momento. Em função dessa estrutura, a criatividade emerge, decorrente dos conflitos e confrontos, mas não é implementada, portanto, não ocorre a inovação organizacional. Isso tudo dentro de uma estrutura formadora de imagens, em que aspectos abstratos são transformados em concretos, tornando-se "tão vívidos que seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa" (Moscovici, 1978).

Assim, as representações adquiridas socialmente, como a linguagem, na maioria das vezes antecedem e independem da vontade dos indivíduos, mostrando que não há uma contraposição entre memória individual e coletiva. A representação, na realidade, trata de uma discussão que vem permeando o universo das ciências sociais, com a superação do antagonismo entre indivíduo e sociedade, sujeito e estrutura.

De modo que se faz necessário delinear os principais marcos teóricos sociológicos para tratar das relações entre o indivíduo e o social, mesmo que sejam por sua abrangência, por fornecerem chaves importantes para análises subseqüentes e, também, por fazer entender que existem várias possibilidades de se lidar com a questão da criatividade. Vale creditar Minayo (2001), por contribuir para a organização dessas idéias, pela realização de uma análise sobre estrutura e sujeito, e determinismo e protagonismo, sobre a práxis da saúde coletiva.

Estruturou-se, pois, as idéias deste capítulo nos seguintes tópicos:

- a) as teorias que enfatizam as unidades de análise estrutura sobre o sujeito, enfatizando o determinismo do social;
- b) as teorias que têm por ênfase o sujeito sobre a estrutura e que conferem um papel ativo à subjetividade;
- c) a construção social da realidade e a socialização da criatividade;
- d) outros aportes teóricos que contribuíram para uma teoria da subjetividade;
- e) a psicologia soviética, notadamente, na expressões de Vigotsky e Rubinstein, como alguns dos fundadores da abordagem que integra o sujeito, a sociedade, a cultura e a história.

4.1 – Estrutura e Sujeito: Permanências e Adaptações.

O termo estrutura remonta ao século XVI e XVII, significando o modo como um edifício era construído e conotando a inter-relação das partes no todo. Segundo Minayo (2001), o filósofo inglês Herbert Spencer (1820-1903), em 1885, foi o primeiro a introduzir a noção nas ciências sociais, com uma associação direta entre estrutura e função. Como visto no capítulo II, foi com Spencer que se marcou, também, o início do estudo do gênio influenciado pela estrutura social, e, ainda, que as naturezas e as ações do indivíduo são de sua inteira responsabilidade.

A metáfora do desempenho anatômico do corpo humano indicava estabilidade e conformação da realidade juntamente com a sua constante atualização. Essa metáfora é utilizada por Durkheim, Parsons, Brown, Marx & Engels, Merton entre outros, com posições e premissas diferentes, mas todos esses pensadores utilizaram, em seus trabalhos, essa temática de estrutura e sujeito, no sentido de permanências e transformações.

De acordo com Minayo (2001), os dois termos, estrutura e sujeito, “constituem conceitos fundamentais organizadores e diferenciadores de teorias, denotando uma visão particular a respeito dos processos recorrentes e estáveis da sociedade e das situações de mudança qualitativa, em particular, *do papel produtivo e criativo da subjetividade na construção do mundo social*” (p. 8) [grifo do pesquisador].

Émile Durkheim (1858-1917) trata do termo função com essa analogia da sociedade como um organismo, composto de vários órgãos, cada um possuidor de uma função para o bom funcionamento da totalidade.

Ao contrário de Spencer, a vida social para Durkheim não é simplesmente resultante das naturezas individuais, os fatos sociais não se explicam unicamente pelos fatos psíquicos. Para explicar um fenômeno social deve-se procurar sua causa eficiente, identificar o fenômeno antecedente que o produz. Estabelecida a causa de um fenômeno pode-se procurar a função que ele exerce, sua utilidade. Um fato pode existir sem ter utilidade, seja porque não se ajustou a nenhuma finalidade ou porque, depois de ter sido útil, perdeu sua utilidade e continuou a existir por força exclusiva do hábito. Para Durkheim (1978), há um caráter teleológico em que se deve procurar a causa eficiente, porque a utilidade pressupõe sua caracterização, mas não sua criação. As causas dos fenômenos sociais estão no meio social e, nesse sentido, a estrutura da sociedade é que constitui a causa dos fenômenos. Assim, ter a

necessidade de alguma coisa não implica necessariamente como alguém a desejou, e sim à natureza da própria sociedade é que se pode explicar a vida social.

Em Durkheim (1999), as mudanças têm uma lógica própria, independente das motivações individuais e do uso que os indivíduos possam fazer dela. A sociedade, portanto, é regida por leis particulares de reprodução e de transformação. “Toda vida social é constituída por um sistema de fatos que derivam de relação positivas e duradouras, estabelecidas entre uma pluralidade de indivíduos. Por conseguinte, ela é tanto mais intensa quanto mais freqüentes e mais enérgicas são as reações trocadas entre as próprias unidades componentes”(p.350). Desse modo, apreende-se que as representações sociais preconizadas por Durkheim não têm um caráter de flexibilidade e permeabilidade, como as representações produzidas no contexto das comunicações sociais, conforme os conceitos de Jodelet (1985) e de Moscovici (1978).

Consoante Durkheim (1999), as sociedades modernas, movidas pela solidariedade orgânica, caracterizam-se pelo todo que cresce ao mesmo tempo em que as individualidades das partes movem-se com seus componentes, que têm mais movimentos próprios, existindo uma relação de reciprocidade nos termos. Difere essa solidariedade da mecânica em que “o vínculo que une assim o indivíduo à sociedade é de todo análogo ao que liga a coisa à pessoa” (p. 107).

Durkheim (1999) estabelece a função da divisão do trabalho que é a de procurar estabelecer relação com uma necessidade e, nesse aspecto, a divisão do trabalho tem efeito moral, e sua função é criar um sentimento de solidariedade entre as pessoas – os efeitos econômicos, para Durkheim, são secundários. Na solidariedade mecânica, os indivíduos se assemelham, “a personalidade individual é absorvida na personalidade coletiva”, enquanto, na orgânica “só é possível se cada um tiver uma esfera de ação própria, por conseguinte uma personalidade” (p.108).

Na argumentação de Durkheim (1999), torna-se necessário que a consciência coletiva deixe uma margem para que a consciência individual se manifeste, a fim de que se estabeleçam as funções especiais que não se pode regulamentar, entretanto:

Cada um depende tanto mais estreitamente da sociedade quanto mais dividido for o trabalho nela e, de outro, a atividade de cada um é tanto mais pessoal quanto mais for especializada. Sem dúvida, por mais circunscrita que seja, ela nunca é completamente original; mesmo no exercício de nossa profissão, conformamo-nos a usos, a práticas que

são comuns a nós e a toda a nossa corporação. Mas, mesmo nesse caso, o jugo que sofremos é muito menos pesado do que quando a sociedade inteira pesa sobre nós, e ele proporciona muito mais espaço para o livre jogo de nossa iniciativa (Durkheim, 1999, p. 108).

Durkheim fala da integração do indivíduo como pertencimento a uma sociedade que forma um todo de elementos interdependentes. Todavia, há uma dicotomia entre o espaço e o tempo. “O tempo não diz nada, o que conta como fator variável é o número de indivíduos que se relacionam e sua proximidade material e moral, isto é, o volume e a densidade da sociedade. Quanto mais são numerosos e quanto mais de perto exercem sua ação uns sobre os outros, mais reagem com força e rapidez; mais, por conseguinte, a vida social se torna intensa. Ora, é essa intensificação que constitui a civilização” (Durkheim, 1999, p. 351).

Nesse raciocínio é necessário que as sociedades atinjam dimensões, com um certo grau de concentração, em que o psíquico seja comum a todos os membros. Conforme a densidade e vastidão da sociedade um novo gênero aparece, como uma ruptura na tradição.

As diversidades individuais, a princípio perdidas e confundidas na massa das similitudes sociais, dela se destacam, adquirem relevo e se multiplicam. Uma multidão de coisas que permaneciam fora das consciências, por não afetarem o ser coletivo, tornam-se objeto de representações. Enquanto os indivíduos só agiam levados uns pelos outros, salvo nos casos em que sua conduta era determinada por necessidades físicas, cada um deles se torna uma fonte de atividade espontânea. As personalidades se constituem, adquirem consciência de si e, no entanto, esse aumento da vida psíquica do indivíduo não debilita a da sociedade, mas apenas a transforma. Ela se torna mais livre, mais extensa, e como, em definitivo, não tem outros substratos além das consciências individuais, estas se tendem, se complicam e se flexibilizam por contragolpe (Durkheim, 1999, p. 301).

Constata-se nos trabalhos de Durkheim toda a prevalência do público sobre o privado e, então, à medida que o conhecimento desatreia-se de suas origens religiosas, as sociedades crescem e se especializam, elas conquistam uma objetividade própria, de modo que a criatividade e a inovação procedem de uma forma auto-organizadora. O conhecimento torna-se público, longe do terreno das crenças, sendo que essas se referem ao âmbito estritamente individual, demarcando, assim, os espaços entre a sociologia e a psicologia, a sociedade e o indivíduo. Os aportes de Durkheim, sem dúvida, além de consolidar a sociologia, foram substanciais para delinear as fronteiras dentro das ciências sociais e humanas e para o desenvolvimento da psicologia social (Farr, 1998).

Seguindo a corrente funcionalista estão os primeiros trabalhos de Talcott Parsons (1902-1979) e Robert Merton (1910-2003), que trabalham com diferentes conceitos de função, sendo que o termo funcionalismo, propriamente, surgiu nos anos 30 e foi empregado

por etnólogos e antropólogos, como Bronislaw Malinowski (1884-1942) e Radcliffe-Brown (1881-1955). O funcionalismo fez escola na Universidade de Chicago, nos anos 40, com uma concepção de sociedade que enfatizava que deveria haver a harmonia social, e que os “conflitos são tratados como inocentes tensões, e as próprias tensões são apresentadas como uma simples preparação para uma ordem cada vez mais compreensiva e satisfatória (Cuin, 1994, p. 212).

Parsons em seus primeiros trabalhos convenceu-se de que a ação social era como um sistema, e dedica-se a dois argumentos: “o das condições de manutenção e do funcionamento do sistema social e o das modalidades da própria ação social – o que o leva a elaborar o paradigma estrutural-funcionalismo” (Cuin, 1994, p.212).

Assim, na defesa de Parsons, o objetivo de qualquer sociedade era alcançar a homeostase, ou seja, o equilíbrio permanente e o entendimento de que qualquer parte só pode ser estudada em termos do todo. O pensamento parsoniano teve grande expressão nos anos 50 e 60, nos E.U.A., o mesmo período da pesquisa científica de Guilford de criatividade, em momentos de estabilidade e cooperação do pós-guerra, daí o privilégio por termos como coesão, adaptação e estabilidade. Além disso, Parsons era um estudioso, desde os anos 20, da racionalidade da produção, ou seja, do taylorismo e fordismo e, portanto, o seu alvo era o utilitarismo individualista. Os sujeitos isolados com o seus interesses eram o móvel da sociedade e a harmonização espontânea desses interesses era fundamentada na ordem.

Pode-se dizer que a obra de Parsons possui três fases, com limites bem distintos. Na primeira, procurava explicar todo o fenômeno social e prever o comportamento do indivíduo e da sociedades pelo rigor da mecânica clássica. Na segunda, denominada de funcionalismo estrutural, o autor constituía-se de conceitos descritivos que assinalavam a articulação entre personalidade, cultura e sociedade. Por fim, na terceira, Parsons delineia um esquema funcionalista radical, no qual apresenta quatro pré-requisitos para o funcionamento dos sistemas sociais – o esquema AGIL.

As quatro letras do esquema respondiam por quatro funções que qualquer sistema era obrigado a cumprir para se reproduzir. O A significava a adaptação do sistema a seu meio; o G traduzia a realização das metas (*Goals*); o I correspondia à integração; e o L correspondia à latência dos padrões que forneciam os valores gerais e daí surgiam as especificações nas normas operativas em seus processos de integração.

Cada uma dessas quatro células divide-se em mais quatro, como subsistemas e com as mesmas funções originais. A adaptação do sistema ao meio era tarefa da economia, compondo a base do sistema. A realização das metas cabia à política, a tarefa de integração era responsabilidade do sistema legal e os valores gerais eram atribuídos à cultura, compondo o topo hierárquico do sistema.

As mudanças no sistemas provinham de acontecimentos e resultados de fases anteriores de desenvolvimento, ou de fora, mediante *inputs* do meio, que obrigava o sistema à reestruturação interna. Parsons acentua a memória social, sedimentada nas disposições e necessidades dos agentes, no “superego”, nas normas, nos valores, na latência do sistema cultural, sem qualquer especificação sobre a criatividade, seja ela individual ou social.

Existia um automatismo de funcionamento do sistema social, mutações, seleções culturais e secundarização dos atores. Esses itens levaram o funcionalismo de Parsons a uma crítica acirrada, sobretudo após a sua morte, em que outras correntes criticavam a estaticidade e o conservadorismo com a ordem social.

Não obstante, seguidores de Parsons levaram adiante suas idéias no movimento denominado “neofuncionalista”, como Alexander (1987), que procura recuperar a história, ao invés de recolher o automatismo do evolucionismo parsoniano até a abordagem mais construtivista, como é o caso de Niklas Luhmann (1927-1998), o expoente maior do funcionalismo contemporâneo.

Luhmann (1998) orienta-se exclusivamente para compreensão dos sistemas sociais, com os seus mecanismos de *inputs* e *outputs*, de modo que o sujeito é alijado de sua teoria. O sistema lida com a complexidade e com inúmeras possibilidades de escolhas, que garantem a sua sobrevivência, selecionando alternativas sob um código binário, isto é, sim/não, e a estrutura mantinha viva a memória, isto é, armazenava o que, no momento, fosse descartado pelo sistema.

Na década de 80 há uma transformação na teoria de Luhmann de sistema/meio, pois adota as teorias de Maturana e Valera, biólogos chilenos que elaboraram as noções de sistemas fechados, auto-referidos e autopoieticos.

Os sistemas continuavam, de certa forma, a manter interação com o meio apenas como ruídos que são filtrados para operacionalização interna. A autopoiesis funciona por intermédio de processos de comunicação intra-sistêmica e com a sua própria semântica e lógica. Os indivíduos são meios do sistema social e, com isso, Luhmann desloca a subjetividade do

centro de análise. Os sistemas em si são entendidos concretamente, e é sobre o conjunto de suas ações sobre os elementos que devem ser estudados sociologicamente.

Luhmann trata, na realidade, a questão da memória e da criatividade social, mas de forma inteiramente reificada. A memória conecta as estruturas sociais, implicando abertura de possibilidade para a criatividade sistêmica. No entanto, o autor recusa-se a conectá-la com a criatividade individual e os processos interativos e simbólicos.

Já com uma visão humanista sobre a função social, sobretudo referente à ciência, Robert K. Merton (1910-2003) usa o termo estrutura no título de suas obras *Estrutura social e teoria social* e *Estrutura burocrática e personalidade*, mantendo-o durante todo o desenrolar de sua teoria. Sua análise funcional tem por objeto entender os tipos ideais de papéis sociais desempenhados pelos sujeitos em suas intrincadas redes de relações (Merton, 1949, 1963).

Merton (1949) faz uma análise da burocracia proposta por Weber em termos de estabilidade, fidedignidade, calculabilidade permitida dos resultados e magnitude de suas operações. Para o autor, em termos funcionalistas, essa análise trata das funções manifestas da administração burocrática, mas existem conseqüências não prescritas e imprevisíveis que não são discutidas publicamente. Afirma também que podem existir conseqüências não funcionais, que não se relacionam com o sistema estudado, como as disfunções da burocracia.

O autor aplica o conceito de Veblen de “incapacidade treinada”, da noção de Dewey de “psicose ocupacional” e da idéia de Warnott de “deformação profissional”. A incapacidade treinada refere-se à situação em que a preparação pode tornar-se inadequada quando há alterações no contexto. A psicose ocupacional baseia-se na mesma observação, os indivíduos vão adquirindo certos hábitos, preferências e antipatias em sua conduta diária, no sentido de que “ver pode significar também não ver – olhar o objeto. A exclui ver o objeto B”. (Merton, 1949, p. 70). As deformações acontecem no momento em que a submissão à norma, inicialmente concebida como um meio, transforma-se num fim. A rigidez e a incapacidade de ajustes levam ao formalismo e ao ritualismo.

Merton (1970) retoma as análises clássicas dos antropólogos sobre ritual. Observa que, certos ritos, mesmo que não sejam atingidos os seus objetivos, não significam ter o seu efeito. Os fenômenos estão sujeitos a diversas coerções. Neste aspecto, a análise funcional supõe motivação individual e subjetiva que interessa ao sistema social, porém a função social refere-se às conseqüências objetivas e não às disposições subjetivas que podem coincidir ou não com as conseqüências objetivas.

Assim, Merton (1970) faz distinção da função e da conseqüência, em que há discernimentos entre função explícita ou manifesta e a função latente. As funções contribuem para a adaptação ou ajustamento de um dado sistema, sendo que:

- As funções manifestas representam as conseqüências objetivas que contribuem para o ajustamento ou para a adaptação do sistema, são empreendidas e desejadas pelos seus participantes. Essas funções dependem dos fins perseguidos pelos indivíduos e do objetivo de integração do grupo.
- As funções latentes representam, correlativamente, as não compreendidas nem desejadas. São funções inconscientes por não haver intenção dos atores envolvidos.

Seguindo os passos de Durkheim está Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1881-1955) que define a antropologia como o estudo da sociedade humana, entendida por meio da metáfora de um organismo vivo, possuidor de vida própria, com cada parte inserida no todo e funcionando interdependentemente em relação às outras.

A vida social e o funcionamento da estrutura, segundo Radcliffe-Brown (1972), são fatores necessários à manutenção e continuidade da estrutura social. O funcionamento realiza-se por meio de atividades, que são processos executados por uma ou mais unidades essenciais, que correspondem às condições necessárias para a existência do organismo.

No entender de Radcliffe-Brown (1972), a ação do sujeito é obscurecida na trama estruturada da sociedade. A ação se organiza no interior de grupos e instituições já constituídos, sendo que as modificações acontecem por nascimentos, mortes, conflitos e relações de amizade. São modificações sempre circulares, tendendo à homeostase. O autor conclui que, assim como o ser humano nasce, cresce, amadurece e morre, também as sociedades se modificam e até desaparecem, num estado de ordem natural, determinada e auto-organizadora.

Ao contrário das idéias de Radcliffe-Brown, está Claude Lévi-Strauss (1908 -), o pai do estruturalismo na antropologia. Para esse autor, as relações sociais são a matéria-prima que torna manifesta a estrutura social. Esta não tem qualquer relação com a realidade empírica, e sim, com os modelos construídos sobre ela (Lévi-Strauss, 1974). O autor toma de Durkheim e de Radcliffe-Brown a idéia de que o plano da realidade é *sui generis*, que os fatos sociais são interdependentes e têm que ser analisados a partir da totalidade e vistos em relações, mas é preciso destacar, desses fatos, o sistema de relações invariantes e independentes, de um conjunto de variações, que, embora importantes, têm a ver com fatores históricos específicos. Para Lévi-Strauss,

as estruturas não são realidades diretamente visíveis ou observáveis, mas níveis de realidade que existem e funcionam, constituindo a lógica mais profunda de um sistema social.

Em 1962, Lévi-Strauss publica *O pensamento selvagem* e na primeira parte dessa obra descreve sua teoria da cultura e do pensamento; na segunda, expande suas considerações para a teoria da história e da mudança social (Lévi-Strauss, 1962). Nessa parte, polemiza com Sartre, que atribui à história uma posição privilegiada para a compreensão dos fenômenos humanos. Lévi-Strauss (1974), ao contrário, diz que por trás da noção de história, há o pressuposto de que existe um sujeito indiscutível – grupos e classes sociais. Este fato deve ser relativizado, segundo o autor, porque o que interessa entender são as estruturas inconscientes que tornam os humanos iguais e irmãos; ou seja, são a lógica e a racionalidade das diferentes sociedades, acima de suas idiosincrasias e do evasivo dos acontecimentos sociais.

Lévi-Strauss (1986) traz à tona a questão da renovação da estrutura social e questiona se seria possível e benéfico para uma sociedade que todos os seus membros fossem criadores. Para ele a resposta é clara: “parece muito duvidoso que tal sociedade pudera reproduzir-se e menos ainda progredir, pois se dedicaria de modo permanente a dissipar o adquirido” (p. 336).

Também utilizando como método de análise o estruturalismo está Louis Althusser (1918- 1990), como um dos principais estudiosos do marxismo. Em um primeiro momento, as preocupações de Althusser centram-se nos fundamentos e métodos da investigação e em Marx, cuja obra considera puramente científica e afastada dos interesses humanistas. Nesse sentido, sua principal tese é o anti-humanismo teórico que consiste em afirmar a primazia da luta de classes e criticar a individualidade como produto da ideologia burguesa. Depois, centra-se nos estudos de Lenine, em suas obras *Materialismo e Empirocriticismo*, nas quais conclui que se tratam da ciência da ideologia. E aí cunhou o termo "aparelhos ideológicos de Estado" e analisou a ideologia como espécie de prática em toda e qualquer sociedade e não somente como erro ou engano que o suposto iluminismo eliminaria.

Althusser (1965, 1966, 1967) defende a estrutura social capitalista como totalidade orgânica, sendo a noção de classe resultante da diferenciação entre o domínio da estrutura e das relações sociais identificadas como relações de classe. Para o autor, a teoria marxista não é nem humanista nem histórica, no sentido teleológico, e sim relacionada com a análise estrutural das totalidades sociais. O objetivo do conhecimento marxista, em consequência,

segundo Althusser, é descobrir a estrutura profunda que subjaz aos fenômenos diretamente observáveis, e que os produz e reproduz.

Nesse sentido, de acordo com Marcondes Filho (1982), Althusser mostra que há um erro na interpretação que autores marxistas fazem do processo do conhecimento e é, também, no empirismo que se localiza essa confusão. Para o empirismo, conhecer é abstrair do objeto a sua essência. O objeto real, para o empirismo, ilustra Althusser, possui duas partes: a essencial (interior e escondida) e a inessencial (externa e visível). O empirismo, portanto, deve abstrair do objeto o conhecimento que lhe é imanente.

A tarefa da investigação althusseriana é, então, separar as coisas: o conhecimento não faz parte do objeto, não aparece em suas partes realmente distintas. Isso é justificável, segundo Althusser (1965), através de duas citações de Marx: uma é a de que na análise apresentada, há dois objetos distintos, o objeto real que “existe fora do sujeito e independe do processo de conhecimento” e o “objeto de conhecimento (essência do objeto real) que é belo e bem distinto do objeto real” (p. 48-9). A outra é “Hegel caiu na ilusão de conceber o real como resultado do pensamento, abrangendo-se a si mesmo, aprofundando-se em si mesmo, e movimentando-se por si mesmo, tal que o método que permite se elevar do abstrato ao concreto não é nada mais que uma forma na qual o pensamento se apropria do concreto e o reproduz sob a forma de um concreto espiritual” (p. 50). Isso é suficiente para que Althusser (1966) encontre em Marx elementos para comprovar essa separação. É isso que separa toda a ideologia especulativa e empirista da filosofia marxista (p. 38).

Para Althusser (1966), os agentes-sujeitos só são ativos na história sob a determinação das relações de produção e de reprodução de suas formas. A história é um processo sem sujeito e há apenas determinações em última instância. Em palavras literais:

A estrutura das relações de produção determina os lugares e as funções que são ocupadas e assumidas pelos agentes da produção, que são apenas os ocupantes destes lugares, na medida em que são os portadores destas funções. Os verdadeiros sujeitos não são pois, contrariamente a todas as aparências, as “evidências”, “os dados da antropologia ingênua”, “os indivíduos concretos”, “os homens reais” – mas as a definição e a distribuição destes lugares e destas funções. Os verdadeiros sujeito são, pois, estes definidores e distribuidores: as relações de produção (Althusser, 1966, p. 103).

Nesse aspecto, não há espaço para o sujeito social ou sujeito histórico. Segundo Althusser (1967), a onda libertadora, que tem por base o dogmatismo marxista-estalinista, do anos 60, deu origem a uma reação ideológica de tendência liberal, que enfatiza a liberdade do homem, da

pessoa humana e da alienação. Essas tendências são, no entender do autor, puramente subjetivistas e perigosas, que só cabem como "efeitos ilusórios de estruturas ideológicas" (Althusser, 1967, p. 104).

Para Marcondes Filho (1982), Althusser não inclui em seus estudos questionamentos, tais como, o surgimento dessas estruturas ideológicas e sobre a sua lógica, conforme a época. Althusser não apresenta a continuidade histórica e cada fase é uma fase em si, dentro da qual as diferentes instituições se articulam, sempre de forma relativa. “Assim a igreja – ou a religião – não é o resultado de uma sedimentação histórico-cultural de idéias e visões de mundo, trabalho de séculos dos organizadores da cultura; não, a igreja é a instituição e seu funcionamento só é captado dentro da lógica respectiva do momento analisado” (p.86). Tudo parece se constituir, ou seja, a produção em si, a organização do trabalho, as técnicas, as avaliações como formas e relações ideologizadas.

O trabalho de Althusser foi amplamente criticado, mas seu anti-humanismo teve um impacto considerável sobre muitos ramos do pensamento moderno. Marcondes Filho (1982) revela que os aparelhos ideológicos do Estado, tratados por Althusser, constitui uma visão reduzida, porque a ideologia é concebida como uma articulação mental de idéias e interesses de uma determinada classe.

Segundo Marcondes Filho (1982), Althusser se prende à ideologia, ao puramente político da prática política e sua representação em nível das instituições. Para esse autor, a ideologia compreende outras esferas, isto é, supõe também níveis do imaginário, do simbólico, do discurso não-imediato, das aspirações, dos padrões de status, das concepções éticas e estéticas que envolvem um universo muito mais amplo e complexo.

González Rey (2005c) cita Elliot em sua crítica a Althusser: “apesar de a teoria de Althusser sobre a ideologia oferecer uma visão psicanalítica lacaniana do sujeito falante formado dentro da linguagem, ela evita fazer a conexão entre essas dimensões afetivas inconscientes da ideologia e a multiplicidade das relações sociais concretas” (Elliot, 1992, *apud* González Rey, 2005c, p. 43). Acrescenta González Rey que essa crítica é um dos pontos de diferença entre uma visão psicanalítica e histórico-social da subjetividade, “que a instância fundadora de qualquer dimensão afetiva inconsciente é também social, pois é na vida social do sujeito que se constituem as numerosas tramas complexas de sua vida afetiva” (González Rey, 2005c, p. 43-4).

Nas abordagens apresentadas, nessa seção, predominaram o positivismo, funcionalismo e estruturalismo, em que o ator individual é definido pela interiorização do

social, implicando autocontrole, absorção das normas, da consciência do dever e das obrigações morais; também submete o indivíduo a um rígido controle social, o indivíduo é produto de uma socialização que visa à incorporação de valores e de condutas socialmente adaptadas ao funcionamento da sociedade.

Essas abordagens influenciaram metodologicamente os estudos para classificação e compreensão das tendências universais, tanto do espírito quanto da linguagem, como é o caso de Ferdinand de Saussure (1857-1913) e Roland Barthes (1915-1980). O conceito de estrutura e as diversas formulações conceituais salientam a carga que arranjos sociais prévios exercem sobre os atores e os aspectos coercitivos desses arranjos. Nessas abordagens preconizam-se memórias compartilhadas pelos indivíduos, que fornecem parâmetros para os seus comportamentos e para a estruturação da vida social. O indivíduo tem pouca ou quase nenhuma autonomia, sendo muito mais submetido à estrutura como um sujeito de adaptação, que de transformação. O Quadro VII apresenta um panorama dessas abordagens:

QUADRO VII – Panorama das Abordagens com Ênfase no Funcionalismo e Estruturalismo.

Expoente	Abordagem	Tese	Relação com a Criatividade.
Émile Durkheim (1858-1917)	Positivismo/Funcionalismo	Consciência Coletiva	Pluralismo social. Maior variação individual, mais criatividade e inovação social.
Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1881-1955)	Funcionalismo-Estrutural	O sujeito é um produto da sociedade.	Visão determinística e auto-organizadora do sistema social. "Os indivíduos são como marionetes de uma ilusão de liberdade".
Talcott Parsons (1902-1979)	Funcionalismo Evolucionista	Normas Sociais	Evolução social. Subordinação às normas, pouco espaço para considerações. Auto-referência, sem especificações para criatividade.
Robert K. Merton (1910-2003)	Funcionalismo Geral	Função latente e manifesta	Sem especificações.
Claude Lévi-Strauss (1908-)	Estruturalismo	Os fatos sociais são interdependentes e têm que ser analisados a partir da totalidade e vistos em relações.	Memória social. O homem é regido pelos impulsos do inconsciente, e na antropologia estrutural pelas relações de parentesco determinadas pelo totemismo.
Louis Althusser (1918-1990)	Marxismo-Estruturalista	Relações técnicas determinam as relações sociais	Sem espaço. O sujeito é efeito ideológico da estrutura ilusória.
Niklas Luhmann (1927-1998)	Funcionalismo Construtivista	Sistemas Autônomos	Memória Social. Sem espaço para criatividade individual. Criatividade sistêmica e auto-referida.
Jeffrey Alexander (1987)	Neofuncionalismo	Novo Movimento Teórico.	Diferenciação estrutural como ponto de partida para a criatividade e mudança social.

Fonte: Construção do Pesquisador.

Essas abordagens apresentaram a fragmentação entre o determinismo e a autonomia, como se houvessem hiatos cognitivos e dicotomias, formando visões do mundo refletidas nas experiências individuais e nas sociais.

Com relação ao fenômeno da criatividade, pode-se dizer que ela foi recebida no social com a idéia de ambigüidade, como comenta Alonso (1983, 2000) e sendo encaminhada ao esquecimento, pelo fato de existirem resistências ao criativo. As estruturas sociais e institucionais estão fundadas na conservação mais do que no descobrimento. Os criadores, segundo esse autor, são considerados perigosos, enquanto não demonstrarem que trazem nas mãos ganhos excepcionais que podem gerar riqueza, e que as suas idéias não transmitem riscos para os outros.

González Rey (2004a) tem a mesma opinião ao comentar que as instituições sempre desenvolvem um conjunto de recursos simbólicos para excluir o novo e qualquer coisa que ameace o poder de seus protagonistas atuais.

A criatividade individual não é o foco de análise nas abordagens sociológicas até aqui apresentadas. A subordinação do indivíduo à estrutura ritualiza e mitifica, separando aqueles que criam, em função da determinação do sistema e do utilitarismo, daqueles envolvidos na massa de uma engrenagem ocupacional. Nesse sentido, utiliza-se as palavras literais de Morin (1921 -):

Expulsou-se o sujeito da psicologia e o substituímos por estímulos, respostas, comportamentos. Expulsou-se o sujeito da história, eliminaram-se as decisões, as personalidades, para só ver determinismos sociais. Expulsou-se o sujeito da antropologia, para só ver estruturas, e ele também foi expulso da sociologia. Pode-se inclusive dizer que, em determinado momento, e cada um à sua maneira, Lévi-Strauss, Althusser e Lacan liquidaram de vez a noção de homem e a noção de sujeito, adotando o inverso da famosa máxima de Freud. Freud dizia: “Aí onde está o isto (Das ES) deve devir o eu”. Segundo a visão estruturalista e cientificista, aí onde está o eu, há que liquidá-lo, deve vir o isto (Morin, 1996, p. 46).

Morin (1996) clama por juntar as idéias de estrutura e sujeito e de autonomia e dependência, uma vez que quanto mais autônomos, mais dependentes se é das condições necessárias para que surja a autonomia.

Em realidade, desde o final da década de 30, Norbert Elias (1897-1990) trata dos limites dessas perspectivas unilaterais, estabelecendo os vínculos entre o indivíduo e a sociedade e a questão da interdependência das pessoas na teia social. Elias (1992) aborda a cadeia ininterrupta de ações que associam os indivíduos em uma trama complexa de relações

que os ligam a diversos grupos, os quais, por sua vez, podem ser interdependentes ou não. No conjunto de possibilidades de ligações, significativamente diferentes, é que se confere flexibilidade às relações sociais que, muitas vezes, dão a ilusão de poderem ser compreendidas à dinâmica restrita das relações face a face, supondo que haja um grau de autonomia.

Em Elias (1994), a personalidade fechada do homem é substituída pela personalidade aberta, com maior ou menor grau de autonomia, mas nunca absoluta. O autor utiliza o conceito de configuração como uma estrutura de pessoas mutuamente orientadas e dependentes. Neste sentido, Elias (1994) enfatiza as ligações entre mudanças na organização estrutural da sociedade e mudanças na estrutura de comportamento e na constituição psíquica, escapando, assim, do monismo metodológico que dicotomiza indivíduo e sociedade.

Na próxima seção, encontram-se diversas abordagens que procuram enfatizar a capacidade humana de avaliar o mundo e mudar a sua interpretação, na criação de novos instrumentos, novas memórias, superar a polarização e, tendo também, a estrutura como coercitiva e capacitadora.

4.2 – Sujeito e Estrutura: Permanências e Transformações

O lugar do sujeito e da subjetividade nas análises das estruturas sociais seguem, também, nas teorias sociais, com diversos enfoques: sujeito individual, histórico e cultural, entre outros (Minayo, 2001). O ponto em comum entre as diversas abordagens é o do ator ou protagonista – o criador das estruturas, e as ligações entre esse ator, a ação/atividade e os produtos, superpostos nas condições da história e na construção da realidade.

À análise compreensiva do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), a ação social é um comportamento humano, ou seja, uma atitude interior ou exterior voltada para ação ou abstenção. Qualquer comportamento só é ação social quando o ator atribui à sua conduta um significado ou sentido próprio, e esse sentido se relaciona com o comportamento de outras pessoas. Para Weber (1974, 1979, 2003), essas ações são coletivas, comunitárias e formam a atividade social:

- A ação racional com relação a um objetivo é determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utiliza essas expectativas como condições ou meios para alcance de fins próprios

racionalmente avaliados e perseguidos. É uma ação concreta que tem um fim específico.

- A ação racional com relação a um valor é aquela definida pela crença consciente no valor – interpretável como ético, estético, religioso ou qualquer outra forma – absoluto de uma determinada conduta. O ator age racionalmente aceitando todos os riscos, não para obter um resultado exterior, mas para permanecer fiel a sua convicção.
- A ação afetiva é aquela ditada pelo estado de consciência ou humor do sujeito, é definida por uma reação emocional do ator em determinadas circunstâncias e não em relação a um objetivo ou a um sistema de valor.
- A ação tradicional é aquela ditada pelos hábitos, costumes, crenças transformadas numa segunda natureza. Para agir conforme a tradição, o ator não precisa conceber um objeto, ou um valor nem ser impelido por uma emoção, obedece a reflexos adquiridos pela prática.

A atividade social pode ter um caráter passageiro ou virtual ou pode adotar formas duráveis que constituem a maioria das estruturas sociais, de acordo com os tipos de ações, de modo que, para Weber, o elemento central das estruturas sociais é a significação que os seres humanos lhes dão ao criá-las, mantê-las ou transformá-las.

Weber concebia o homem como um composto de características gerais, derivadas das instituições sociais, entre quatro tipos de atividades que constituem as estruturas:

- 1) Atividades societárias – exemplificadas nas associações, partidos políticos e sindicatos, elas supõem regulamentos que definem objetivos, meios, serviços, patrimônio, sanções, entre outros. Essas estruturas existem de forma permanente, embora os indivíduos se revezem na sua organização, até que sejam contestadas em seu sentido visado, subjetivamente;
- 2) Atividades por entendimento – existem sem regulamento, mas funcionam em um acordo tácito de significados dados pelos membros do grupo;
- 3) Atividades institucionais – estruturas das quais os indivíduos fazem parte, involuntariamente, por nascimento, ou por circunstância da vida: família, comunidade, Estado, empresas, organizações religiosas;

- 4) Atividades de agrupamento – estruturas às quais adere-se sem obrigação ou regulamento específico. Elas têm uma autoridade e um constrangimento social: mestres e discípulos, chefes carismáticos e seu grupo, por exemplo.

O indivíduo é ator dos papéis sociais, porém, isso é válido, na medida em que esse não transcenda as rotinas das instituições cotidianas. Como George H. Mead, o “Eu” está sempre em tensão com os papéis sociais provenientes das expectativas de terceiros, de modo que, para Weber, a qualidade carismática do homem permanece sempre em tensão com as exigências da vida institucional.

De acordo com Gerth & Wright Mills (1982), a concepção que Weber tem da liberdade humana é semelhante à tradição humanista do liberalismo, que pressupõe a liberdade do indivíduo como criador de instituições livres. Para Weber, no entanto, o sistema econômico, como na crítica marxista, é um aparato compulsivo, e não se pode estabelecer a liberdade.

Nesse sentido, o capitalismo e a burocracia, para Weber, são as materializações da impessoalidade racional, a liberdade iguala-se com o sentimento irracional e os aspectos privados. “A liberdade é, na melhor das hipóteses, um estímulo ao amor da camaradagem e à experiência catártica da arte como uma fuga, dentro deste mesmo mundo, das rotinas institucionais. É privilégio das classes abastadas e educadas: é a liberdade sem igualdade” (Gerth & Wright Mills, 1982, p. 93).

Ao tratar da burocracia, Weber (1982) compara os mecanismos burocráticos da mesma forma como as máquinas se comparam aos modos não-mecânicos de produção. O ponto ótimo da organização burocrática está na “precisão, velocidade, clareza, conhecimentos dos arquivos, continuidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal” (p. 249), características que estão dentro das exigências que a economia mercantil capitalista estabelece, como ausências de ambigüidades, regras calculáveis e sem relação com as pessoas.

Assim, quanto mais especializada e complexa a cultura, instala-se o perito despersonalizado e a prevalência do objetivismo, em detrimento da simpatia, graça e preferências pessoais, apesar de ser ressaltada a liberdade e predomínio das circunstâncias individuais. Diz Weber (1982), em seu texto “Burocracia”, “as normas gerais são consideradas como tendo principalmente um papel negativo como barreiras à atividade

positiva e ‘criadora’ do funcionário, que jamais deve ser regulamentada” (p. 255). O autor prossegue afirmando que essa tese pode ser ignorada, apesar de que a administração livre e criadora não se constitui em um domínio de ação livre, arbitrária e com preferências e avaliações pessoais, como se constituiu em organizações pré-burocráticas. Resulta, segundo Weber, que a norma e a ação racional com relação a um objetivo sempre existem como norma de conduta. “No campo da administração executiva, especialmente quando a arbitrariedade ‘criadora’ do funcionário é mais arraigada, a noção especificamente moderna e rigorosamente ‘objetiva’ das ‘razões de Estado’ é considerada como a estrela-guia suprema e final do comportamento do funcionário” (Weber, 1982, p. 255).

Com essa afirmação abre-se um campo para a interpretação e a importância dos sentidos no espaço organizacional, porque existe um complexo de situações, para que se assegurem, na burocracia, as condições para a manutenção do poder, a canonização da objetividade e a racionalidade técnica, enfim, existe um “sistema de ‘razões’ racionalmente debatíveis que se oculta atrás de cada ato da administração burocrática, isto é, pela sujeição a normas ou pela ponderação de fins e meios” (Weber, 1982, p. 256).

Com toda a sofisticação que existe na abordagem weberiana, a fonte tradicional de criatividade está atrelada ao líder carismático, pois a organização burocrática nivela as diferenças econômicas e sociais, nesse aspecto, “o atendimento de todas as necessidades que vão além da rotina diária teve em princípio uma base totalmente heterogênea, ou seja, carismática; quanto mais recuamos na História, tanto mais verificamos ser esse o caso” (Weber, 1982, p. 283). O carisma é usado num sentido neutro em relação aos valores e as massas são capazes apenas de oferecer seguidores do líder carismático.

Enquanto no caráter permanente da estrutura burocrática as atitudes dos funcionários referem-se à obediência precisa dentro de sua atividade habitual, no marxismo existe uma tensão presente nas estruturas e nas forças subjetivas que estão em confronto, pelo e para o domínio dos processos sociais.

Para o economista e filósofo alemão Karl Marx (1818-1883), a evolução social não é espontânea, tampouco automática, e sim constituída de interações ou relações sociais. A história, segundo Marx & Engels (1967), se faz pela atividade, ou seja, pela força humana do trabalho que persegue os seus fins. Assim, “todo trabalho é, de um lado, dispêndio de força humana de trabalho, no sentido fisiológico, o valor das mercadorias. Todo trabalho, por outro

lado é dispêndio de força humana de trabalho, sob forma especial para um determinado fim, e, nessa qualidade de trabalho útil e concreto, produz valores-de-uso” (Marx, 1971a, p. 54). O autor faz uma distinção entre o trabalho concreto e abstrato. O trabalho concreto está relacionado à dimensão qualitativa de significados e de sentidos, enquanto o trabalho abstrato refere-se ao sentimento de se sentir em si fora do trabalho e fora de si no trabalho.

Marx & Engels (1967) retomam e vivificam a visão do filósofo alemão Friedrich Hegel (1770-1831), que por sua vez, retoma a concepção do vir-a-ser do filósofo pré-socrático Heráclito (aproximadamente 540 a. C), que afirmava haver um todo absoluto cujo perpétuo movimento obedecia à lei interna da dialética.

Pode-se afirmar que foi a partir de Hegel que a criatividade, mesmo que não explicitamente, garantiu uma posição de destaque na teoria social. O trabalho, na concepção hegeliana, é criativo e ligado diretamente à produção e à formação de si. A objetividade forma-se, por meio do trabalho, e ao mesmo tempo conserva nele a subjetividade do agente.

Segundo Taylor (1975), Hegel delineou o desdobramento do espírito absoluto como um processo de autocriação de um sujeito que se põe a si mesmo e que se objetivava no curso da história. Tratava-se de uma complexidade, pois o processo de autocriação e realização do conhecimento sobre si próprio tinha, por outro lado, o espírito alienado que se formava na exterioridade, até poder se reconciliar consigo mesmo numa espécie de síntese final. Nesse processo havia um telos, isto é, uma meta predeterminada.

Marx & Engels (1967) criticam essa visão otimista, sobretudo, pelo trabalho, porque o objeto produzido pode surgir como um ser estranho ao produtor; entretanto, concordam com Hegel que o trabalho era condição da liberdade humana. O trabalho, nesse sentido, era visto como a atividade criativa do sujeito, apesar do problema da alienação. A discussão, em Marx (1971a), aponta que a mercadoria é a célula da sociedade. As pessoas têm uma relação reificada, entre coisas, e não como intercâmbio entre seres humanos. A mercadoria passa a ser uma relação social e que as pessoas não se percebem e não se reconhecem nessa interação. Nesse aspecto, os seres humanos são agentes sem poder e só resta submeter-se à lógica e às representações do sistema de produção capitalista.

A mercadoria é visualizada como algo religioso, e os indivíduos, com uma profunda falta de liberdade e isolamento, submetem-se à lógica do modo de produção. Somente por meio da associação livre de produtores pode-se trazer a liberdade e a espontaneidade do céu

para a terra e, assim, o ser se contrapõe e se afirma como sujeito em movimento com sua ação teleológica sobre a realidade objetiva, não como uma escolha de vontade, mas da própria materialidade das relações sociais ordenadas por uma estrutura classista (Marx, 1971b; 1971c).

É dentro dessa compreensão, que Antonio Gramsci (1891-1937) entende o sujeito, não como indivíduo, mas sim como resultado de um processo histórico de relações sociais concretas. Esse processo, segundo o autor, resulta de três elementos fundamentais e diversos: 1) natureza, 2) indivíduo e 3) relação social, sendo que o primeiro e o segundo estão subordinados concretamente ao terceiro, que é o determinante.

O autor reforça a tese de que a natureza e a individualidade são tecidas pela materialidade concreta do conjunto de relações sociais historicamente possíveis (Gramsci, 1978). Nesse sentido, os valores e as normas emprestam significados e estruturam a sociedade, mas dependem de negociações, de acomodações entre universos culturais diferentes, dos conflitos e, sobretudo, pelo poder e força das classes dominantes. No que tange à criatividade, pode-se generalizar, então, que ela é estruturada por processos interativos, em que consensos, compromissos e imposições estão potencialmente presentes.

Com uma crítica aos estudos althusserianos, apresenta-se Henri Lefebvre (1901-1991). Na realidade, Lefebvre (1969, *apud* Domingues, 1999) traça também uma crítica da metafísica e de seu princípio de finalidade provindo de Aristóteles. Para ele a idéia de causa e efeito é inócua, pois todos os fenômenos fazem parte de um universo cuja causa é dialeticamente o devir do mundo na totalidade. Tudo que existe é finito do tempo e no espaço, assim, o fim é transição, passagem, encontro, mediação e condicionamentos mútuos. O autor destaca a importância dos limites como ponto de intercâmbio e transformação de uma coisa na outra. Essas transformações são mediadas por zonas de incertezas, ambigüidades, proximidades do conhecimento e importâncias relativas.

A interação passa a ser o cerne da vida social concreta, ou melhor, o interacionismo simbólico trouxe a interação para o centro do palco. A expressão “interacionismo simbólico” foi cunhada na década de 30 por Herbert Blumer (1900-1987), embora as idéias principais do movimento tenham sido elaboradas pelo psicólogo social George Herbert Mead (1863-1931).

No interacionismo simbólico a criatividade passa a ser valorizada, porque a ação humana é sempre aberta, diferente e não atrelada aos mecanismos instintivos e condicionantes do comportamento. Agir é a condição primeira à constituição do mundo. Só por meio da ação

diferenciada é que se constroem referenciais a orientar as condutas e o surgimento das significações compartilhadas.

Mead (1967) apresenta as anotações de alunos (1927-30) da Universidade de Chicago, em *A mente*, as quais tratam do sujeito e da sociedade com os seguintes conceitos: “sujeito” (*self*), compondo o “eu” e o “mim”. O “eu” responde pelo aspecto ativo do sujeito, anterior à reflexividade como um impulso para intervir no contexto. O “mim” surge depois e já vem condicionado socialmente.

O *self* é um conceito-chave, pois define o nível de autonomia do indivíduo diante do controle imposto pela ordem social e a sua capacidade na tomada de decisões no campo pessoal e político. O conceito abrange a dimensão reflexiva do sujeito, proveniente da comunicação significativa com os outros, que o capacita a tomar a si mesmo como um objeto. O indivíduo aprende a interagir socialmente em três etapas básicas: brincadeira, jogo e o outro generalizado. Na brincadeira a espontaneidade domina e não há regras fixas, no jogo as regras e os papéis são definidos claramente e, por fim, no outro generalizado, o indivíduo tem acesso a todos os papéis e é capaz de ver-se neles.

Segundo Doménech, Iñiguez & Tirado (2003), a sociabilidade com objetos que trata Mead é uma lógica na qual os objetos existem em atos, atos organizados, atos sociais. A “coisa” física existe como objeto percebido e manipulado, nunca antes. Portanto, o conhecimento é sempre ação e reconstrução, inevitavelmente, mudança.

Pode-se dizer que em Mead, a estrutura social referencia, mas não é determinante, pois a estrutura também é sujeita a muitas ingerências e o encontro entre o indivíduo e a sociedade é estabelecido em um processo não totalmente previsível. A criatividade social é decisiva na obra de Mead.

Consoante Domingues (1999), é no processo de interação que surge a subjetividade humana individual, mas tendo sempre um caráter coletivo. Para esse autor, Mead traça uma concepção rígida entre dois tipos de coletividades em que o centramento e descentramento são tônicas, ao invés de um *continuum* entre esses. Refere-se o autor, que as coletividades exercem influências mútuas, sublinhando tanto a subjetividade social quanto a subjetividade individual.

A partir de Mead e seu reconhecimento surgem diversas correntes do interacionismo simbólico, como é o caso de Blumer (1969), que postula uma visão muito mais centrada na

criatividade individual, sobressaindo a imprevisibilidade dos atores numa sociedade aberta e contínua. No entender do autor, não existem leis sociais, os conceitos são, na verdade, sensibilizadores, mudando de acordo com as mudanças da realidade.

Entre as diversas correntes do interacionismo, destaca-se a Fenomenologia, que focaliza como análise a consciência individual, na expressão de Alfred Schutz (1899-1959). Esse autor parte da filosofia de Edmund Husserl (1859-1938) em que o sentido do ser e o do fenômeno não podem ser dissociados, desse modo o fenômeno está penetrado no pensamento, de *logos*, e por sua vez o *logos* se expõe unicamente no fenômeno.

Para Husserl, os fenômenos apresentam-se por intermédio dos sentidos e são sempre dotados de um sentido ou de uma essência. O que for além dos dados dos sentidos, a intuição será intuição da essência ou do sentido. A essência é um ser da coisa, pura possibilidade. “Poderá haver tantas essências quantas significações o espírito é capaz de produzir; isto é, tantos quantos objetos nossa percepção, nossa memória, nossa imaginação, nosso pensamento podem se dar” (Dartigues, 1992, p. 22).

De acordo com Dartigues (1992), a fenomenologia analisa as vivências intencionais da consciência para perceber como se produz o sentido dos fenômenos, que na concepção de Husserl não há uma consciência pura. A consciência tende para o mundo e é sempre consciência de alguma coisa. Para se chegar à consciência pura é necessário colocar o mundo entre parênteses e numa análise interna esvaziar os conteúdos da consciência.

Schutz, pelo contrário, não coloca tudo entre parênteses. Seu foco são as estruturas do mundo da vida em sua pureza como se apresenta à consciência individual. Existe uma atitude natural frente a normas e rotinas, comportamentos e instituições. No mundo da vida há diversos estoques de conhecimento e com distintas zonas de relevância de acordo com os projetos que são adotados como orientação à ação. Isso evidencia, assim, a influência que Schutz recebe de Weber, principalmente com relação ao conceito de tipo de ideal e a questão do sentido que os atores atribuem a sua atividade.

Para Domingues (2001), Schutz não clarifica como a interação se constitui na sociedade, pois as predisposições individualistas e introspectivas presentes contribuem para faltas de definições. O indivíduo está constituído por seus interesses, relevância e estoque de conhecimento diante de uma sociedade e num mundo da vida, que está, também, constituído.

Embora, no entender de Schutz, o indivíduo possa mudar a sociedade, não há em sua teoria mecanismos ou formulações para a criatividade e a mudança.

De qualquer modo, as noções de sujeito e de autonomia são incorporadas nas abordagens fenomenológicas, entretanto, com um caráter idealista que vem sofrendo diversas críticas, caindo de certa forma na dicotomização entre o idealismo e o realismo.

Na linha do interacionismo simbólico e também influenciado por Parsons e Schutz está Harold Garfinkel, que cunha, em 1960, a etnometodologia. O foco da análise é a atividade humana por meio da qual os agentes elaboram linhas de conduta em situações concretas. É a realidade social que proporciona a interpretação contextual e indicial de signos e símbolos entre determinados agentes. Ou seja, afirma-se a concepção de uma realidade social múltipla, diversificada e bastante indeterminada.

Conforme Haguette (1997), a etnometodologia é pesquisa empírica dos métodos pessoais utilizados por membros de uma comunidade para dar sentido e realizar as ações do dia-a-dia, de modo que, para Garfinkel, a sociedade é constituída de uma estrutura de regras e conhecimentos compartilhados e tácitos, que tornam a interação social possível e estável. A criatividade existe dentro das especificidades do contexto social, como se houvesse uma indexabilidade.

Apreende-se que a partir de Mead, Schutz, Blumer e Garfinkel a criatividade toma um outro aspecto em termos de estudos mesmo que implicitamente, isto é, começa um entendimento de que existem graus de uso do potencial criativo e ainda surge à perspectiva de estruturação da vida social como um processo interativo entre o indivíduo e a subjetividade social.

A temática da subjetividade teve um grande aporte do filósofo existencialista francês Jean-Paul Sartre (1905-1980), no chamado marxismo existencialista, juntamente com a sua companheira Simone de Beauvoir (1908-1986) e Merleau-Ponty (1908-1961).

De acordo com Anderson (1984), esse foi um dos períodos mais ricos da história intelectual no pós-guerra. De fato, Sartre influenciou, sobremaneira, os psicólogos humanistas na década de 60, como visto no capítulo III, Carls Rogers e Rollo May. Sartre considerava que todas as pessoas são movidas por um projeto fundamental de auto-realização e de transcendências.

A idéia central, em Sartre (1965, 1978, 1989), é compreender as conexões orgânicas e suas inter-relações entre as determinações que constituem as totalidades, bem como o caráter histórico dos acontecimentos de acordo com o papel do sujeito em termos de grupos, classes e indivíduos na construção social. O homem, frente a inúmeras escolhas, assume a responsabilidade de uma opção, de modo que toda a verdade e toda ação implicam um meio e uma subjetividade humana, assim esse homem se descobre na ação criativa, por meio do que se faz.

Vale destacar o trabalho de Sartre (1989), denominado *A imaginação*, no qual revela que a imagem tem uma extraordinária diversidade de pontos de vista. O autor chama a atenção para essa diversidade que convergiu para uma teoria única, decorrente da ontologia ingênua legada aos psicólogos por René Descartes (1596-1650), Gottfried W. Leibnitz (1646-1716) e David Hume (1711-1776), desde os séculos XVII e XVIII, que tinham uma mesma concepção da imagem, mas diferenciavam-se quando tratavam da relação imagem e pensamento. Sartre (1989) convida a uma reflexão sobre o postulado imagem-coisa, que foi absorvida pela psicologia, por meio desses filósofos, sobretudo, a partir de Descartes.

Sartre (1989) comenta sobre a preocupação de Descartes com a sua origem na tradição escolástica¹², na qual as espécies eram concebidas como entidades semimateriais, semi-espirituais para separar com exatidão o mecanismo e o pensamento. O corporal é reduzido ao mecânico e a imagem é uma coisa corporal, “é o produto da ação dos corpos exteriores sobre nosso próprio corpo por intermédio dos sentidos e dos nervos” (Sartre, 1989, p. 11). Nesse sentido, matéria e consciência excluem-se, uma vez que tudo que é desenhado materialmente em alguma parte do cérebro não pode ser pela consciência. A imagem é objeto que provém do entendimento aplicado com a impressão material produzida no cérebro, que remete a uma consciência da imagem. A imaginação possui a propriedade estranha de motivar e dar um movimento ao cérebro, por causa dos objetos exteriores e, assim, despertam as idéias, que por ocasião do movimento aparecem na consciência.

Sartre (1989) faz uma crítica severa a essas considerações da imagem como consciência de alguma coisa. Para ele, a imagem é um ato de consciência impregnado de afetividade e visualizado não como uma coisa inerte. A imaginação, consciência afetiva de um

¹² “Doutrinas teológico-filosóficas dominantes na Idade Média, dos séc. IX ao XVII, caracterizadas sobretudo pelo problema da relação entre a fé e a razão, problema que se resolve pela dependência do pensamento filosófico, representado pela filosofia greco-romana, da teologia cristã” (Ferreira, 1986, p.688).

objeto em imagem, constitui-se pela transformação de um saber já incorporado, ou melhor, subjetivado pelo sujeito ao longo da sua história. Da mesma forma que Sartre, Vigotsky (1990), abordado em uma seção mais adiante, também corrobora a idéia de que a capacidade de imaginar não está presa de forma reprodutiva às percepções do passado, ou o que se acumulou anteriormente. A imaginação é, prioritariamente, a capacidade do homem de criar.

Crítico de Sartre e da fenomenologia, que acentuava a liberdade total e com uma influência do estruturalismo de Lévi-Strauss, embora contrário à rigidez desse, apresenta-se Pierre Bourdieu (1930-2002), tendo como categorias de análise para reflexão: a ação e estrutura e a memória e criatividade (os dois últimos com menor ênfase).

Bourdieu (1987, 1989, 1998, 2004) procura sintetizar Ludwig Wittgenstein (1889-1951), Mikhail Bakhtin (1895-1975), Erving Goffman (1922-1982), Marcel Mauss (1872-1950) e Karl Marx (Op. cit.), adota o termo “construcionismo estruturalista” e, logo em seguida, a designação “estruturalismo construcionista”, com o objetivo de superar a dicotomia objetivismo e subjetivismo e expressar a articulação entre as estruturas mentais e as estruturas objetivas do espaço social, numa espécie de cumplicidade ontológica.

Sua postura estruturalista o leva a desenvolver a noção de *habitus*, que significa uma estrutura estruturada e estruturante, isto é, admitir que existe no mundo social estruturas objetivas que podem dirigir ou coagir a ação e a representação dos indivíduos. Essas estruturas são construídas socialmente como os esquemas de ação e pensamento. As estruturas são depositadas no corpo humano e não na consciência e fornecem regras práticas à ação, reproduzindo as estruturas sociais. Então, ao lado da memória que se perpetua, Bourdieu coloca uma inventividade do *habitus* e que se encarrega da criatividade da ação.

Assim, o *habitus* responde pelo lado da ação, da memória social, da criatividade e da mudança social e, nesse sentido, apreender uma realidade é apreender uma lógica específica do mundo social. A realidade é uma luta constante (dialética) para definir a própria realidade. É necessário, pois, compreender o campo de forças, isto é, a relação entre o *habitus* e a lógica do campo. *Habitus* significa o produto de uma aquisição histórica que permite a apropriação do adquirido histórico. A relação no mundo social não se baseia na casualidade entre o meio e a consciência, porque há uma cumplicidade ontológica. A racionalidade e a razão de ser de uma organização, de uma decisão administrativa e os impactos sociais decorrentes não estão, somente, na vontade de um indivíduo ou grupo, mas sim num campo de forças antagônicas ou

complementares, em função dos interesses associados às diferentes posições, e dos *habitus* (das disposições adquiridas) dos seus ocupantes.

A noção de campo em Bourdieu é inspirada na obra de Weber, sobretudo, na diferenciação das esferas sociais. Os campos são criados por indivíduos influentes, que estabelecem novos conteúdos e novas relações de poder entre os atores. “Os campos são os lugares de relações de forças que implicam tendências imanentes e probabilidades objetivas. Um campo não se orienta totalmente ao acaso. Nem tudo nele é igualmente possível e impossível em cada momento” (Bourdieu, 2004, p. 27).

Bourdieu (1989) mostra que há uma relação entre a posição que as pessoas ocupam no espaço social e seu estilo de vida. Há vantagens para aqueles que nasceram no campo. Esses têm o domínio das leis imanentes e “das leis não escritas que são inscritas na realidade em estado de tendência (...) um senso da história do jogo, no sentido do futuro do jogo” (p. 27-8).

Observa, o autor, que existe uma homologia em distintos campos, no tocante a poder, volume e composição de capital, que pode ser convertida de um campo para o outro, entretanto, por meio de *habitus*, os agentes podem resistir e confrontar-se às forças do campo. “Aqueles que adquirem, longe do campo em que se inscrevem, as disposições que não são aquelas que esse campo exige, arriscam-se (...). Mas eles podem também lutar com as forças do campo, resistir-lhes e, em vez de submeter suas disposições às estruturas, tentar modificar as estruturas em razão de suas disposições, para conformá-las às suas disposições” (Bourdieu, 2004, p. 28 e 29).

A realidade, então, define-se e se redefine continuamente, na luta e pela luta. Em qualquer que seja o campo esse será sempre, segundo Bourdieu (2004), objeto de luta tanto em representação quanto em realidade. “Os agentes sociais estão inseridos na estrutura e em posições que dependem do seu capital e desenvolvem estratégias que dependem, elas próprias, em grande parte, dessas posições, nos limites de suas disposições” (p.29). O entendimento de estruturas organizacionais e de relações com base em desenhos convencionais é rompido aqui, porque, na concepção de Bourdieu, cada campo tem a sua própria lógica, uma vez que os diferentes tipos de capital impõem suas próprias lógicas.

Apreende-se, então, que os atores são de algum modo criativos, devido às pequenas e incrementais modificações no *habitus*, ou por criar ou modificar os campos de poder e capital. Desse modo, pode-se reconhecer que os indivíduos são ativos e atuantes e não meros

fenômenos da estrutura, também, não se pode deixar de salientar o caráter de relativa intencionalidade. O ator é livre dentro dos limites e, segundo Bourdieu, pode-se conseguir uma liberdade suplementar ao tomar a consciência dos limites.

Sobre a subordinação do conjunto das práticas a uma mesma intenção objetiva, espécie de orquestração sem maestro, Bourdieu destaca:

Só se realiza mediante a concordância que se instaura, como por fora e para além dos agentes, entre o que estes são e o que fazem, entre a sua ‘vocaçãõ’ subjetiva (aquilo para que sentem ‘feitos’) e a sua ‘missão’ objetiva (aquilo que deles se espera), entre o que a história fez deles e o que ela lhes pede para fazer, concordância essa que pode exprimir-se no sentimento de estar bem ‘no seu lugar’, de fazer o que se tem que fazer, e de o fazer com gosto – no sentido objetivo e subjetivo – ou na convicção resignada de não poder fazer outra coisa, o que também é uma maneira, menos feliz certamente, de se sentir destinado para o que se faz (Bourdieu, 1989, p. 87).

Bourdieu define sua sociologia como relacional. A relação ocorre nas posições (de poder) no campo e *habitus*, conquanto haja regras de transformação do capital. Por exemplo, a prática que é reconhecida como técnica, em um determinado campo, é aquela que atinge a qualidade de ser considerada como um fato dado, legítima e não sujeita a questionamentos, pois passa a fazer parte do capital cultural do campo. Quando esse capital cultural se perde, o campo abre novos questionamentos e redefinições, portanto, os campos estão sempre em fluxos de mudança, uma vez que os tipos de capital e as posições dos agentes estão sempre sendo contestadas.

Pode-se dizer que campos e *habitus* são duas categorias descritivas na obra de Bourdieu, que, aliás, trouxe grandes contribuições na tentativa de superar tanto o objetivismo estruturalista quanto o subjetivismo interacionista, além de evidenciar as desigualdades sociais nas sociedades contemporâneas e, sobretudo, com o rompimento frontal com a ideologia do dom e com a noção moralmente carregada de mérito pessoal.

Também, como Bourdieu, utilizando a dialética marxiniãna, numa tentativa de superar o objetivismo que impregnou as teorias sociais, no século XX, e, simultaneamente, o subjetivismo, está o sociólogo inglês Anthony Giddens (1938 -).

Giddens (1989) apresenta a teoria da “estruturação” calcada na dualidade da estrutura (de um lado a análise da conduta estratégica e de outro a análise estrutural); a reflexividade dos atores e o condicionamento de estruturas prévias. Na reflexividade os atores podem alterar seu comportamento a qualquer momento e isso faz crer que há um fluxo constante de mudança

social, como um processo contínuo.

No entendimento de Giddens, não se pode falar de classe como se fosse um dado e traçar a biografia ou o estilo de vida. É preciso analisar a mudança na estrutura de classe e de que forma essa mudança influencia a mudança pessoal.

Giddens (1989) descarta a identificação da ação com a racionalidade e a transparência do sujeito em relação a si mesmo, para isso, subdivide a consciência em “prática” e “discursiva”. Os atores não necessitam das regras para explicar os seus processos interativos, a linguagem é um exemplo, as pessoas a praticam, mas pouco importa a sistematização. A consciência prática permite seguir regras e mudá-las sem questionamentos sobre o significado e características, à semelhança do *habitus* de Bourdieu. A consciência discursiva refere-se ao papel reflexivo que racionaliza a ação, possibilitando explicações e projetos definidos.

De acordo com Giddens (1989), os problemas estruturais não devem ser tomados como dados e entendidos como na abordagem funcionalista. Existe uma continuidade da vida social, não do indivíduo ou da sociedade. Para o autor, é necessário desconstruir o indivíduo e a sociedade.

No entender de Giddens (1989), a estrutura, por meio das regras, tem um caráter condicionante da ação dos atores, mas também, capacitadora e provedora de recursos e instrumentos à ação. A estrutura está, de certa forma, incorporada, como traços sociais da memória nas instituições e na mente do indivíduo.

Os sistemas sociais são processos interativos, constituindo totalidades estruturadas, que concretamente unem a ação com a estrutura, diferentemente de uma abordagem estruturalista, em que significado é uma relação entre itens dentro de um código semiótico, que é organizado internamente, como no caso da linguagem ou outro sistema de comunicação. Consoante Giddens (1989, 1990), a linguagem desenvolve-se no contexto do seu uso, na medida que as pessoas falam e se modificam na prática conforme usam ao longo do tempo, portanto, há semelhanças entre as estruturas de sistemas e a estrutura da linguagem.

Clegg (1990) aponta limitações nas formulações de Giddens (1989), no tocante à dualidade da estrutura e por prometer mais do que cumprir. A dualidade continua ligada ao lado individualista e voluntarista do dualismo e não há uma estrutura objetiva para soluções de problemas na relação sujeito-estrutura, como se não houvesse interesses e a obtenção de recursos de poder, às vezes, ser o meio um fim.

Tanto os trabalhos de Bourdieu quanto os de Giddens marcam um enorme avanço nas ciências sociais, em termos de síntese das abordagens anteriores, sobretudo em relação ao funcionalismo e ao estruturalismo. Ambos autores conseguiram articular temas como mudança, ação, ordem e reprodução social; no entanto, encontra-se ausente a temática da subjetividade social nesses estudos.

4.3 - A Construção Social da Realidade e a Socialização da Criatividade

Essa seção prossegue dentro da linha das abordagens compreensivas, isto é, aquelas que colocam a ação e a interação no centro da sociologia. Entende-se que toda a realidade é uma construção a partir da ação social dos indivíduos e por isso possui significado e intencionalidade. A expressão construção social da realidade foi cunhada pelos sociólogos Berger & Luckmann, na década de 60.

A aproximação entre os estudos de criatividade com as abordagens sociológicas e antropológicas ocorre por ser a criatividade compreendida como um fenômeno socialmente objetivado. O tipo de comportamento gerador do produto novo e os elementos em torno do qual se realiza o processo de reconhecimento desse indivíduo é delimitado pelas socializações¹³. O resultado criativo, praticamente, é uma combinação única e específica de determinantes e condições estruturais, de forma que a “originalidade não é uma qualidade característica do ato, se não um juízo retrospectivo sobre seu produto ou forma” (Wolff, 1982, p. 39).

Segundo Berger & Luckmann (1985), ao se observar fenômenos especificamente humanos entra-se no reino do social. “O *Homo sapiens* é sempre, e na mesma medida, *homo socius*” (p. 75). Para os autores, o processo de socialização é compreendido por primário e secundário. A socialização primária é a primeira socialização do indivíduo vivenciada na infância; é a que faz tornar-se membro da sociedade. A socialização secundária é processo subsequente como se fosse a internalização de submundos, porque “introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (Berger & Luckmann,

¹³ “Socialização e aculturação são termos empregados na sociologia e antropologia para denominar em um sentido amplo todos os processos de ensino e aprendizagem os quais se submetem as pessoas dentro de um grupo social ou cultural para sua transformação em sujeitos sociais. Em tais processos, os sujeitos adquirem os conhecimentos e capacidades (normas, valores e crenças, códigos simbólicos, destrezas, atitudes e regras de interação social), que lhes vão permitir converter-se em membros socialmente operantes de um determinado grupo” (Pelissier, 1991, p. 81-82).

1985, p. 175).

Os ensinamentos dos autores mostram que na socialização primária não existe problema de identificação, porque não há escolhas de outros significativos. Tudo é imposto e definido pelo social que forma a base do indivíduo e constitui-se em esquemas para a vida cotidiana. Essa socialização termina quando o conceito do outro é interiorizado na consciência do indivíduo, muito embora seja um processo contínuo, vai muito além da interiorização da sociedade, da identidade e da realidade (Berger & Luckmann, 1985).

A continuidade se dá em função da socialização secundária constituída pela complexidade da divisão do trabalho e distribuição social do conhecimento. Na socialização secundária, entram em cena o papel das instituições, as rotinas, os vocabulários específicos, as compreensões tácitas, as colaborações afetivas e as avaliações em determinados âmbitos. Enquadra-se nesse caso o modelo ecológico de Csikszentmihalyi (1999) em que as variações são produzidas no conteúdo de um domínio em um campo ou âmbito.

O entendimento do processo de socialização permite compreender a realidade subjetiva que depende sempre de estruturas específicas de plausibilidade para sua conservação. Nesse sentido a conformação social do sujeito tende a se configurar como representação objetiva das experiências, conhecimentos e hábitos pelo quais os códigos, padrões e valores estão de acordo com determinada identidade cultural (Berger & Luckmann, 1985).

A identidade cultural, dentro das sociedades complexas, segmenta-se pela especialização ocupacional, pela classificação social e tende a ser representada pelos âmbitos institucionais como meio de coesão e perpetuação do sistema social e cultural. Nesse contexto, a relação que mantém o indivíduo com a sociedade e a cultura por meio das instituições define um campo profissional ou um grupo social que se concebe por um modo dialético e dicotômico.

Para Berger & Luckmann (1985), a dialética faz parte da condição humana e manifesta-se renovada em cada indivíduo dentro de um contexto sociohistórico já estruturado pela socialização. Ela é contínua como o processo criativo e se desenvolve pela trajetória do indivíduo na sua relação com o mundo social. Os autores distinguem dois tipos de dialética: externa e interna.

A dialética externa se dá entre o indivíduo e o social. O organismo biológico estabelece os limites dentro de possibilidades sociais e, como em uma estrada de mão dupla, o mundo social estabelece também os limites para o que é biologicamente possível para o

organismo. No tocante ao aspecto interno, “a dialética manifesta-se como a resistência do substrato biológico à modelagem pela sociedade” (Berger & Luckmann, 1985, p. 239). Significa que nessa confrontação dos limites impostos e as resistências entre os dois tipos de dialética, a realidade social não é determinada, mas condicionada pelo fazer do indivíduo, como verdadeiras estruturas dinâmicas.

Consoante Berger & Luckmann (1985), há uma dialética interna contínua entre a identidade do indivíduo e a sua essência biológica. O indivíduo socializado continua sempre a sentir-se como um organismo, “à parte das objetivações de si mesmo de origem social, e às vezes contra elas” (p. 240). É a luta, a tensão e o conflito como condição de crescimento, renovação e intensificação do viver, pois “não é preciso dizer que há muitas vitórias menores, realizadas rotineiramente no curso da vida cotidiana, assim como também há derrotas menores e maiores” (Berger & Luckmann, 1985, p. 240).

O homem é biologicamente predestinado a construir e habitar um mundo com os outros. Este mundo torna-se para ele a realidade dominante e definitiva. Seus limites são estabelecidos pela natureza, mas, uma vez construído, este mundo atua de retorno sobre a natureza. Na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo (Berger & Luckmann, 1985, p. 241).

A consciência, como na fenomenologia husserliana, é sempre um “tende para” (Berger & Luckmann, 1985, p. 37). Entende-se, então, que no processo de socialização, a consciência é algo nunca acabado ou definitivo em uma ação.

Os modelos, normas e valores que definem e identificam a criatividade como características pessoais determinadas, sejam elas psíquicas, comportamentais ou cognitivas, constituem, assim, representações sociais da criatividade como objetivações e que fazem parte do processo de socialização secundária. Como é o caso, por exemplo, do modelo de Sternberg (1988), em que o processo mental é constituído pela inteligência, conhecimento, personalidade, motivação e estilo de pensamento e que não deixa de ser uma interiorização de determinados fatores sociais e culturais, que servem para caracterizar socialmente o sujeito criativo. Para se tornar criativo segue modelos (mitos, estereótipos, teorias implícitas) estabelecidos pela estrutura social ou sistema cultural e que definem, muitas vezes, os espaços sociais em que se pode ou não ser criativo. Nesse sentido Csikszentmihalyi (1999) considera que ao tratar da criatividade deve-se focalizar a atenção em comunidades, ao invés de, exclusivamente, no indivíduo, pois é o coletivo (domínio e campo) que possibilita a expressão da criatividade.

Segundo Berger & Luckmann (1985), a interiorização de domínio e campos não é obrigatoriamente acompanhada pela identificação, afetivamente carregada, com outros significativos. Assim, diferentemente da socialização primária, na socialização secundária há manobras em que o indivíduo interioriza a nova realidade, sem fazer dela a sua realidade. É como se “vestisse” deliberada e propositadamente papéis. Acrescentam, os autores, aumentasse o desligamento subjetivo com relação aos papéis e a ordem institucional começa a assumir o caráter de uma rede de manipulações recíprocas.

Uma sociedade na qual os mundos discrepantes são geralmente acessíveis em uma base de mercado acarreta particulares constelações da realidade e da identidade subjetivas. Haverá uma consciência geral cada vez maior da relatividade de *todos* os mundos, inclusive o do próprio indivíduo, que é então subjetivamente apreendido como “um mundo” e não como “o mundo”. Segue-se que a conduta institucionalizada do indivíduo será apreendida como “um papel”, do qual pode desligar-se em sua própria consciência e que “desempenha” com finalidade de manobra. (...) A situação, por conseguinte, tem uma conseqüência de muito maior alcance do que a possibilidade de indivíduos representarem ser aquilo que *não* se propõe que sejam. Também representam ser aquilo que se supõe que são – coisa muito diferente. (...) Na situação contemporânea isto implica a análise tanto do pluralismo da realidade quanto do pluralismo da identidade, referidos à dinâmica estrutural do industrialismo, particularmente à dinâmica dos padrões de estratificação social produzidos pelo industrialismo (Berger & Luckmann, 1985).

O pluralismo da realidade, comentado pelos autores, denota o quanto de complexidade está investido o fato sociocultural e como enriquecem os modelos psicossociais de Sternberg e Csikszentmihalyi, concomitantemente, com a teoria socioantropológica e psicossocial, decorrente da multidimensionalidade das relações estabelecidas entre o meio social e um determinado campo institucionalizado.

Para Narayan (1993, *apud* Ruiz, 2002) se a pessoa participa na construção de sua *persona*, prima mais pela construção do papel (*role making*) do que pela pura assunção do papel (*role taking*), então haverá condições para que o sujeito manifeste sua potencialidade criadora. Essa possibilidade de atuação e ativação faz com que se remeta novamente aos processos de socialização e aos itinerários de formação e inserção em grupos socioocupacionais, que por razões objetivas conformam-se em espaços diante da imagem funcional e sob os discursos da eficiência que se quer apresentar de uma racionalidade única. Prevalece, no entanto, o imprevisível, o variável e o ambíguo.

A tal respeito e frente ao que se pode parecer, comenta Rosaldo (1993) que a estrutura social é composta pelo relativismo e pela incerteza e, essas características fazem do espaço

social um contexto onde a criatividade possa emergir, ainda que seja como possibilidade, ou melhor, como potencialidade incipiente.

Entende-se com a pesquisa de Rosaldo (1993)¹⁴ que por meio da estrutura pode-se obter análises acuradas, porém incompletas. Os estudos empreendidos entre os Ilongot nas Filipinas mostraram que, quando combinados com as narrativas revelavam o que ficava oculto. O esperado e a capacidade de manejar as situações emergiam nas histórias contadas e vividas em suas narrativas. O autor revela que não existem certezas dentro das estruturas. Nesse raciocínio, a incerteza parece combinar plenamente com a idéia de um sujeito em construção e em transformação, como construções de sentidos, não de verdades.

No entender do estudo, a construção social da realidade consubstanciada no interacionismo de Berger & Luckmann juntamente com as teorias psicossociais e ecológicas da criatividade (Amabile, Sternberg, Gardner, Csikszentmihalyi) revelam um caráter ainda dicotômico entre o indivíduo e a sociedade, apesar de todo o avanço que representam em relação às teorias da psicologia social e da criatividade, respectivamente.

Furtado (2002) em uma discussão sobre a dicotomia entre a subjetividade e a objetividade no campo social, opina que não há uma superação na dicotomia entre o indivíduo e a sociedade, na teoria de Berger & Luckmann. Isto ocorre porque a relação se dá através de um mecanismo de retroalimentação, no qual o agente externo influencia o interno e vice-versa, “a experiência humana se objetiva na realidade criando regularidades (hábito – tradição – institucionalização) e as instituições são subjetivadas através da ‘introjeção’ pela socialização” (Furtado, 2002, p. 94).

Prossegue Furtado (2002) afirmando que a realidade tanto da visão do pólo objetivo quanto subjetivo, não é uma construção imanente da realidade, mas sim um processo historicamente determinado. Desse modo a criatividade é entendida como fenômeno plurideterminado por González Rey (1990, 1994a) e Martinez (1997).

¹⁴ Em 1967, dois antropólogos americanos, Renato e Michel Rosaldo, foram conviver para estudar um povo primitivo nas Filipinas, os Ilongot. Empregaram, no início da pesquisa, técnicas de pesquisa tradicionais da etnografia, com a descrição do rotineiro como: o preparo do material, as trilhas que os caçadores seguem, quem vai para a caçada e assim por diante. Revelam que os estudos de caso combinados com as narrativas revelaram o que ficava oculto e a capacidade de manejar as situações e que o método tradicional não conseguia identificar. Renato Rosaldo é professor de Havard. Publicou *Ilongot Headhunting, 1883-1974: Um estudo na sociedade e a história*, em 1980, e *Cultura e Verdade: Remaking da Análise Social*, em 1989. Seu trabalho co-editado, o *Inca e estados Astecas, 1400-1800: O Anthropology e a história* publicado, em 1982. Publica, em 1993, junto com Lavie Smadar e Kirn Narayan, o *Anthropology/Creativity*, entre outros. (Rosaldo, 1993)

Assim, podemos afirmar que a realidade é a expressão do campo de valores que a interpretam e ao mesmo tempo o desenvolvimento concreto das forças produtivas. Há uma dinâmica histórica que coloca os planos subjetivo e objetivo em constante interação, sem que necessariamente se possa indicar claramente a fonte de determinação da realidade. Isso nos leva a afirmar que a realidade é um fenômeno multiderminado, e isto inclui uma dinâmica objetiva (sua base econômica concreta) e também uma subjetiva (o campo dos valores). O indivíduo é o sujeito singular dessa dinâmica e assim como recebe pronta a base material (dada a sua inserção de classe) e os valores (o plano da socialização), também é agente ativo da transformação social independente de ter ou não consciência do fato (Furtado, 2002, p. 92).

Diante da afirmação de Furtado (2002), pode-se dizer que o criar não substitui a realidade. É a realidade, uma realidade nova, que adquire dimensão nova pela dialética.

Assim, concorda-se com Ostrower (2002), por tratar do “ser consciente” juntamente com o “ser sensível” e o “ser cultural” como unidades de um todo que é o ser criativo. Revela, ainda, que o indivíduo ao se tornar consciente de sua existência individual, não deixa de ter consciência de sua existência social, mesmo que esse processo não seja perceptível de forma intelectual. “Ela vai se formando no exercício de si mesma, num desenvolvimento dinâmico em que o homem, procurando sobreviver e agindo, ao transformar a natureza se transforma também. E o homem não somente percebe as transformações como, sobretudo nelas se percebe” (Ostrower, 2002, p.10).

Segundo Wacquant (1992) e Willmott (1993), a estrutura na concepção de Berger & Luckmann é um mero agregado de estratégias individuais e de atos de classificação e há separação entre ação e subjetividade de estrutura e objetividade, como se fossem momentos desarticulados. As relações de poder são vistas, unicamente, sobre a ótica do controle social, no sentido de preservação e reprodução de padrões institucionalizados, sendo a mudança uma variação ao longo do tempo.

Não se pode deixar de comentar e enfatizar que os estudos de Berger & Luckmann contribuíram para problematizar a relação estrutura e sujeito e trazer a necessidade de novas pesquisas com relação à subjetividade nos espaços institucionais, embora a subjetividade fosse entendida dentro de uma lógica de plausibilidade, talvez, excludente e representada por papéis, muitas vezes, sem significados e sem sentidos, portanto, tratando a subjetividade de forma inautêntica.

Pode-se dizer que a criatividade desenvolvida nas teorias sociológicas apresentadas, neste estudo, a partir da seção “Sujeito e Estrutura: Permanências e Transformações”, ficou

polarizada entre os conceitos de indivíduo e sociedade, e tudo leva a crer que a interação e a dialética são desenvolvimentos cruciais na direção e compreensão do estudo da criatividade.

O Quadro VIII sumariza as contribuições das diversas teorias sociais e as suas relações com a criatividade.

Quadro VIII – Teorias Sociais do século XIX até a década de 60 do século XX.

<i>Expoente</i>	<i>Abordagem</i>	<i>Tese</i>	<i>Relação com a Criatividade.</i>
Karl Marx (1818-1883)	Marxismo	Dialética da produção da vida prática e material.	O trabalho como expressão da criatividade e da inteligência humana..
Max Weber (1864-1920)	Individualismo Metodológico	Centramento do indivíduo.	Pouco espaço. Criatividade carismática.
George Simmel (1858-1918)	Teoria da Ação	“Socialização”. Individualidade motivada pela sociedade.	A criatividade como genialidade.
George Herbert Mead (1863-1931)	Interacionismo Simbólico	“O eu espelho”. “Brincadeira”, “jogo” e “outro generalizado”.	Ação social é aberta à criatividade. Relação indivíduo e sociedade calcada em condicionamentos mútuos.
Herbert Blumer (1900-1987)	Interacionismo Simbólico	Os conceitos são “sensibilizadores”. As mudanças são contínuas com a realidade.	Ênfase no caráter criativo e imprevisível dos atores.
Alfred Schutz (1889-1959)	Construtivismo Fenomenológico	“Mundo da Vida”. “Estoques de Conhecimento” “Zonas de Relevância”	Não há mecanismos que respondam pela criatividade..
Jean-Paul Sartre (1905-1980)	Existencialismo	“Ser Em-si- Para-si.	Auto-realização. Transcendência.
Harold Garfinkel	Etnometodologia	“Indexabilidade”.	A criatividade como universo de significado compartilhado e de acordo com a especificidade do contexto..

Fonte: Construção do Pesquisador

Observa-se no Quadro VIII, e também no Quadro VII, que a partir das idéias de Marx, Weber, Durkheim e Simmel, formuladas no século XIX e início do XX, a teoria social chega à contemporaneidade com a criatividade sendo tratada de forma residual. O fenômeno criatividade tem um papel preponderante no marxismo, no sentido de que a dialética como condicionamento mútuo do sujeito e do objeto e, também, a interação de indivíduos e classes fazem com que haja um direcionamento à criatividade e à inovação social, além de lançar as bases para um conceito de subjetividade social.

Muitos estudiosos entendem que as abordagens surgidas a partir da década de 20 e até a década de 70 tendem ao subjetivismo, por deixarem questões como alienação e dominação no ostracismo, mas o fato é que a partir de Mead, Blumer, Schutz e Garfinkel, com as suas

teorias que preconizam a flexibilidade e a fluidez do mundo social, a criatividade ganhou um outro corpo e influenciou, sobremaneira, as teorias contemporâneas, como Berger & Luckmann, Bourdieu e Giddens, apresentados no Quadro IX.

Quadro IX – Teorias Sociais a partir da década de 70.

Expoente	Abordagem	Tese	Relação com a Criatividade.
Peter Berger (1929) Thomas Luckmann	Teoria do Conhecimento (a partir da fenomenologia de Schutz)	<i>Homo Socius</i> . A sociedade é um produto dialético na sua relação com o homem.	Criatividade como construção social. Pluralismo das realidades e das identidades. Relação “ <i>face to face</i> ”.
Pierre Bourdieu (1930-2002)	“Construtivismo estruturalista” “Estruturalismo construtivista”	“ <i>Habitus</i> ”..	Os atores são de algum modo criativos, seja devido a pequenas e incrementais modificações no <i>habitus</i> , seja pelo comportamento heterodoxo ao criar ou modificar os campos de poder e de capital.
Anthony Giddens (1938)	“Teoria da Estruturação”	“Dualidade da Estrutura”. Superação do subjetivismo e objetivismo.	“Os atores são sempre reflexivos, portanto há um fluxo constante de mudança social”.

Fonte: Construção do Pesquisador

As teorias apresentadas no Quadro IX, a partir do final da década de 60 e início da década de 70, sobretudo com referência a Bourdieu e Giddens, têm como ponto em comum a superação da dicotomia entre indivíduo e sociedade, promovendo sínteses entre a sociologia estrutural e funcionalista. São teorias que aproximam o diálogo entre o agente, ação coletiva e estrutura. A dialética está presente nos padrões da vida quotidiana, entretanto, como já foi mencionado anteriormente, a subjetividade social é uma categoria lamentavelmente ausente, e no entender deste estudo a subjetividade é um tema que coloca o indivíduo e a sociedade numa relação indivisível.

A subjetividade, neste estudo, é compreendida como constituída na relação dialética entre o indivíduo e a sociedade e suas instituições, porque são utilizadas as mediações das emoções, da linguagem, dos grupos a fim de apresentar uma objetividade questionável, responsável por uma subjetividade na qual estes códigos substituem a realidade. Assim, objetividade/subjetividade como unidade dialética é mediada por uma estrutura denominada subjetividade social, na qual não se imiscui de perspectivas implícitas, dos pressupostos tácitos e (quantas vezes curiosamente) apologéticos.

A transformação, no contexto de trabalho, pelas subjetividades individual e social, requer um pensar complexo, crítico, criativo e cuidadoso, no qual estão presentes o raciocínio, o questionamento, a necessidade, a formação de conceitos e a investigação, não apenas de

habilidades cognitivas, mas sim, compreendida na esfera das emoções, sem as quais as volições não podem aparecer. Enfim, fala-se de afeto, permeado pelos valores éticos e estéticos. De acordo com González Rey (2005c), “o sentido subjetivo da emoção se manifesta pela relação de uma emoção com outras em espaços simbolicamente organizados, dentro dos quais as emoções transitam. Dessa unidade entre o simbólico e o emocional, sem que um desses momentos seja ‘reduzido’ ao outro, se define o sentido subjetivo” (p. 243).

A construção social da realidade, neste estudo, passa a ser compreendida como constituição na relação personalidade e o sujeito. Assim esse sujeito é constituinte e constituído na realidade, por condições culturais, sociais e históricas de vida. Assim surgem as condições imbricadas entre o político, a economia, a religião, o parentesco, a organização social, a cultura e os normativos, e o poder nos mais diversos contextos geográficos e históricos.

A subjetividade individual tem dois momentos essenciais que se integram entre si no curso contraditório de seu desenvolvimento; a personalidade e o sujeito, que se exprimem em uma relação na qual um supõe o outro, um é momento constituinte do outro e que, por sua vez, está constituído pelo outro, sem que isto implique diluir um no outro (...). A concepção histórico-cultural que temos defendido nos leva necessariamente a uma definição diferente de personalidade, a qual deixa de ser entendida como sistema intrapsíquico de unidade invariável para ser entendida como o sistema subjetivo auto-organizador da experiência histórica do sujeito concreto (González Rey, 2005c, p. 241).

De acordo com a noção de sentido subjetivo proposta por González Rey (2005c), pode-se perceber que a realidade é aquela subjetivada pelo sujeito por meio da construção de sentido, ao mesmo tempo em que o sujeito é concebido como inserido em um contexto histórico-cultural que o modifica. Essa relação dialética permite ver o homem como alguém ativo, intencional e capaz de transformar uma realidade a partir de sua criatividade.

O sentido surge como um elemento central de integração dialética entre o histórico e o atual na configuração da psique. A partir dessa concepção que se tem do sujeito pode-se entender a criatividade dentro da perspectiva da tensão entre a capacidade generativa e a sua configuração subjetiva atual, e passa a ser um dos aspectos essenciais do desenvolvimento humano.

Subjetivar e objetivar se revelam como dimensões humanas indivisíveis desse bancário. O bancário é objetividade enquanto realidade física e ação. Subjetividade enquanto possibilidade de transcender o já objetivado.

A subjetividade, condição inseparável do trabalhador bancário, “dialetriz a opacidade” (Maheirie, 2003, p. 153), fazendo com que ele se relacione com a objetividade produzindo sentidos. Assim, o sujeito, como subjetividade objetivada, é mediado em sua dimensão processual permanente pela objetividade do seu trabalho, da realidade social e pela subjetividade que se objetivou no contexto.

Por fim, estabelece-se uma premissa fundamental na condução deste estudo: a atividade criadora é especificamente humana submetida às determinações do contexto histórico-cultural no qual está inserida, portanto, é uma atividade do sujeito em situação. Na situação o sujeito se manifesta em uma posição de emancipação, por intermédio do seu pensamento e do exercício de novas práticas sociais que ocorre em qualquer espaço determinado. A utilização de sua criatividade em construções portadoras de sentido engendra novas significações tanto para o criador, como para os sujeitos que tomarão contato com a produção. Percebe-se, aí, o caráter inesgotável da criatividade como produtividade humana.

4.4 – Outros Importantes Aportes Teóricos no Campo da Subjetividade

A dicotomia entre o social e o individual tem a mesma similaridade com a separação do consciente e do inconsciente. O homem ainda que não tenha consciência dos elementos de sentido sobre os quais se configura a subjetividade, percebe que os sentidos subjetivos “se organizam no marco de sua ação, processo no qual intervêm elementos de sentido procedentes de múltiplas configurações da personalidade que, neste momento concreto, são suscetíveis de uma reconstrução consciente por parte do sujeito” (González Rey, 2005c, p.60).

Esta seção traz a contribuição de diversos teóricos que integram a subjetividade e objetividade, ou inconsciente e consciente, como características básicas de seus estudos e contribuem para o desenvolvimento de uma teoria da subjetividade, em direção à complexidade e a multidisciplinaridade.

Entre eles, encontram-se as idéias, que representam a sociologia crítica, do filósofo e sociólogo alemão, Jürgen Habermas (1929), colaborador de Theodor Adorno (1903-1969), no Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt, com a idéia do sujeito no seu desenvolvimento histórico que se situa junto com os outros, não para agir sobre, mas para entender-se e entender o que pode significar conhecer objetos, atuar por meio deles ou também dominá-los.

Como uma crítica à modernidade, Habermas (1973) traz à tona dimensões da racionalidade que incluem os elementos ético-normativos e estético-subjetivos. Em sua “teoria da ação comunicativa” associa a perspectiva subjetiva (o mundo vivido) com a perspectiva objetiva (externa ou sistêmica) e resgata um conceito de racionalidade dialógica. A transformação das formações societárias é vista como processos coletivos de aprendizagem. O “sistema” é o mundo da reprodução material do trabalho e o “mundo vivido” é a reprodução simbólica da interação.

O “mundo vivido” consiste na percepção e vivência da realidade social pela experiência comum, a língua e os aspectos culturais. É o dia-a-dia, o inquestionável que se transforma no questionável por meio das interações, do discurso, na argumentação e no diálogo. Este é o mundo composto pela ação e racionalidade comunicativa.

O “mundo do sistema” complementa o “mundo vivido” por meio de estruturas sociais que asseguram a reprodução material e institucional da sociedade: a economia e o Estado. É calcado na racionalidade instrumental.

Na teoria da ação, Habermas distingue três tipos de agir: instrumental ou teleológico; moral-prático e expressivo. O agir instrumental é orientado para um determinado fim, um propósito a ser atingido. Significa transformar a matéria. A racionalidade marcante é a instrumental, que é também denominada cognitivo-instrumental ou racionalidade e a sua relação a um objetivo visado (Ramos, 1989). O agir moral-prático é orientado para o entendimento, vínculo social, o civismo comum. O agir expressivo está ligado à dimensão intersubjetiva, inerente a toda ação. A ação entre mim e o outro. Dejours (1999) cita que a noção de agir expressivo é derivada dos trabalhos do sociólogo Erving Goffman (1961, *apud* Dejours, 1999) e de sua teoria da representação do Eu na vida cotidiana, em que toda ação, para ser racional, deve passar por uma dramaturgia adequada, em função do lugar, do tempo e do contexto cultural, social e histórico da ação. Dessa forma o agir expressivo é denominado racionalidade em relação à representação do Eu.

Dejours (1999) salienta que toda ação desenvolve-se simultaneamente nas três esferas do agir. Não existe ação puramente instrumental, puramente moral ou puramente expressiva. Toda ação em uma das esferas tem reflexos nas duas outras. “É o caso do trabalho, que implica inicialmente um objetivo técnico ou um objetivo de produção, de fabricação etc.,

submetidos aos critérios da eficácia (ou da utilidade). O trabalho desenvolve-se também no mundo social, pois trabalhar supõe cooperação, convivência e compreensão” (p.69).

Habermas segue os passos da escola de Frankfurt, mantendo a ênfase na racionalização e na burocratização, entretanto, reconhece as possibilidades de autonomia, unidade do sujeito e a emancipação, por meio dos processo dialógico e ação comunicativa que favoreçam a auto-reflexão crítica e a troca intersubjetiva. Essa intersubjetividade se apóia, segundo Habermas, no tripé: da crença nas verdades compartilhadas, do acordo sobre regras e normas reconhecidas e do entendimento das manifestações de vivências subjetivas. A linguagem, enquanto deforma também tem a autonomia, compreensão e consenso como base normativa, mas na dialética da intersubjetividade pode-se analisar as patologias internas e as dispersões sociais.

Elliot (1992) observa que a teoria crítica, juntamente com a teoria social inspirada em Lacan não conduzem a uma adequada teoria do si-mesmo, aos processos sociais, nem da relação de um com o outro. Para o autor há um nível inverso de incorporação social, em que “a psique humana é vista como sendo obedientemente ordenada dentro dos modos mais sistêmicos de exigências do sistema social, traumáticamente dividida entre uma unidade imaginária e uma turbulenta fissura” (p. 241).

Em Elliot (1992), o resgate do imaginário é constitutivo do sujeito e da sociedade e não pode ser reduzido ao social de forma direta, nem à linguagem e nem ao discurso. É a capacidade imaginária que melhor expressa a subjetividade, como constitutiva das necessidades e desejos nos processos sociais. Representa, assim, além do simbólico, a instância de ruptura, assumindo opções diferentes diante da situação em que o sujeito vive como nova configuração os processos da subjetividade humana.

O autor faz uma completa recolocação na relação entre o simbólico e o imaginário “o simbólico, pelo contrário, depende das contínuas estruturações do imaginário, compreendendo como a transformação de uma ordem virtual de ‘objetos fantasiosos’ converte-se numa matriz de formas comuns e sociais” (Elliot, 1992, p. 246).

Nesse aspecto, a psique e o social entrelaçam-se em formas complexas e contraditórias e, nessa conexão, “os sujeitos humanos nunca estão passivamente ‘formados’ pelas formas simbólicas e culturais, senão ativamente implicados e interpretando criativamente tais significações à luz de sua atividade representacional” (Elliot, 1992, p. 258).

Também dentro de um referencial psicanalítico e, apontado por Elliot (2002), como um dos mais brilhantes teóricos da relação entre o indivíduo e a sociedade, no pós-guerra, está o grego Cornelius Castoriadis (1922-1997). Considerado o filósofo da autonomia, tem uma produção teórica rica, densa, processual e complexa, que se orienta para compreender o homem dentro dos diversos processos de sua condição social, cultural e histórica.

Castoriadis (1997), em *Mundo em fragmentos* escreve “cada sociedade é a construção, a constituição, a criação de um mundo, de seu próprio mundo (p. 5). Assim, o autor define o núcleo de sua teoria social: o reconhecimento da irreduzível criatividade no sociohistórico ou instituição, no sentido ativo deste termo, como ato de instituir ao qual estão condicionados seus produtos.

Imaginação e autonomia são os temas centrais pelos quais Castoriadis repensa a relação entre o *self* e a sociedade, meditando sobre o persistente desentendimento do imaginário e da imaginação nos tradicionais discursos filosóficos. Examina, então, a concepção platônica da imaginação como meramente uma cópia ou reflexo do mundo exterior, ou a ilusão da teoria de que haja algum logos, deus, razão, espírito absoluto, leis e discursos.

Nesse raciocínio, tanto a história como o discurso são criações e o imaginário tem conotação de imagem ou reflexo:

O próprio “espelho” e sua possibilidade e o outro como espelho são antes obras do imaginário, que é criação *ex nihilo*. Aqueles que falam do “imaginário” compreendendo por isso o especular, o reflexo ou o “fictício”, apenas repetem (...) a afirmação que os prendeu para sempre a um subsolo qualquer da famosa caverna: é necessário que (este mundo) seja imagem de alguma coisa. O imaginário de que falo não é imagem de. É criação incessante e essencialmente indeterminada (social-histórica e psíquica) de figuras/formas/imagens, a partir das quais somente é possível falar-se de “alguma coisa (Castoriadis, 1986, p.13).

Castoriadis argumenta que a imaginação media a relação da mente e o mundo possível. “O imaginário”, escreve, “é uma criação humana, seu valor está no sentido que gera para os sujeitos que o compartilham e não na designação de um fenômeno real externo ao sujeito” (Castoriadis, 1986, p. 5).

As condições objetivas da existência, segundo Castoriadis (1986), são partes dos fenômenos subjetivos socialmente produzidos, que vão dando forma à realidade social e são naturalizados como essenciais. Assim, Castoriadis procura distinguir o seu próprio trabalho em um engajamento elucidativo. Ao invés de teoria, utiliza o termo elucidação, não como

imagem de algo, mas a procura da compreensão indispensável a um projeto político, longe da verdade do ser e exterior à sociedade e à história. Elucidação, para o autor, é, necessariamente, criação (*poiésis*).

O que denomino elucidação é o trabalho pelo qual os homens tentam pensar o que fazem e saber o que pensam (...) A divisão aristotélica *theoria*, *praxis*, *poiésis* é derivada e secundária. A história é essencialmente *poiésis* e não poesia imitativa, mas criação e gênese ontológica no e pelo fazer e o representar/dizer dos homens. Este fazer e este representar/dizer se instituem também historicamente, a partir de um momento, como fazer pensante e pensamento se fazendo (Castoriadis, 1986, p.14).

Não há formas rígidas, de acordo com Castoriadis (1986), de ordem para compreender a organização dos sistemas processuais que caracterizam a realidade social e individual, de modo que: “o que é que pode dar ao incalculável número de gestos, atos, pensamentos, condutas individuais e coletivas que compõem uma sociedade, esta unidade de um mundo, onde uma certa ordem gerada no caos (ordem de sentido, não necessariamente de causa e efeitos) pode ser encontrada?” (p. 60). Neste sentido, a práxis “só pode existir se seu objeto, por sua própria natureza, transcende todo o acabamento e é relação perpetuamente transformada com este objeto” (p. 110).

Castoriadis (1986) elabora a idéia daquilo que é condição historicamente anterior a qualquer discurso (ou ação transformadora) sobre o sócio-histórico e toma emprestado da psicanálise o que chama de imaginário, desviando das conotações especulares e alienantes e denomina “imaginário social no sentido primário do termo, ou sociedade instituinte, o que no social-histórico é posição, criação, fazer ser (...) O imaginário social ou a sociedade instituinte revela-se pela posição de significações imaginárias sociais e da instituição; da instituição como ‘presentificação’ das significações instituídas” (Castoriadis, 1986, p.416).

Com o imaginário social, o autor delinea a existência de estruturas significantes e de significados que não respondem ao real e que são apenas formas de organizações simbólicas e de sentido e que geram coesão e organização na tessitura social. Para o autor é o imaginário que unifica o tecido diverso e contraditório no sociohistórico.

O social-histórico é o coletivo anônimo, o humano-impessoal que preenche toda formação social dada, mas também a engloba, que insere cada sociedade entre as outras e as inscreve todas numa continuidade, onde de certa maneira estão presentes os que não existem mais, os que estão alhures e mesmo os que estão por nascer. É por um lado, estruturas dadas, instituições e obras ‘materializadas’, sejam elas materiais ou não; e por outro, o que estrutura, institui, materializa. Em uma palavra, é a união e a tensão da sociedade instituinte e da sociedade instituída, da história feita e da história se fazendo (Castoriadis, 1986, p.131).

Castoriadis (1986) trata da instituição como coisa distinta: não há fundamento funcional ou lógico; não há ser – sujeito individual ou da história, sistema, sistema de sistemas, natureza, homem – que atue como referência última. O ser é sem fundo e só existe como temporalidade/história, isto é, como auto-instituição (sentido primário). Essa é invisível e inconsciente – obra do "coletivo anônimo". Mas é, também, parcialmente visível na instituição (sentido secundário), já que apenas nela e por ela se apresenta. A instituição, neste sentido, é a sociedade instituída, que sempre pressupõe a instituição no sentido radical do termo – auto-instituição, sociedade instituinte ou imaginário radical. Por exemplo, “a empresa é uma instituição secundária do capitalismo – sem a qual não há capitalismo” (p. 416). De modo que a auto-instituição corresponde a uma auto-alienação ou heteronímia da sociedade, sendo que Castoriadis deseja ultrapassar essa heteronímia auto-instituída pelo fazer e o dizer elucidativos, como criação à “emergência de novas instituições e de novas formas de viver, (...) é uma constituição ativa” (Castoriadis, 1986, p. 162).

Também dentro de reflexão crítica de profundas implicações sociais e políticas está Félix Guattari (1930-1992), considerado um dos maiores expoentes da filosofia contemporânea francesa. Colaborou durante muitos anos com Gilles Deleuze (1925-1995), escrevendo em conjunto, entre outros, *Antiédipo, O que é Filosofia?*

Guattari rompe com os dogmas marxistas e compartilha com Castoriadis a análise crítica do estruturalismo e de Lacan. Comenta que os componentes maquínicos de subjetivação levam a uma redefinição da heterogeneidade dos componentes que concorrem na produção da subjetividade.

Nesse sentido, o próprio sistema capitalista necessita de um modo-indivíduo de produção de subjetividade para que sua engrenagem funcione, ou seja, os indivíduos são resultado de uma produção em massa, serializados, modelados, fabricados no registro do social e o desejo é desterritorializado ao máximo, facilitando assim sua captura.

O que é produzido pela subjetividade capitalística, o que nos chega por meio da mídia, da família, enfim de todos os equipamentos que estão em volta, não são apenas idéias; não é a transmissão de significados mediante de enunciados significantes; nem são modelos de identidade ou identificação com pólos maternos, paternos, etc. São, mais essencialmente, sistema de conexão direta, entre, de um lado, as grandes máquinas produtoras e de controle social, e, de outro, as instâncias psíquicas, a forma de perceber o mundo (Guattari, 1986, p. 67).

A subjetividade está no centro das questões políticas e sociais contemporâneas. O autor chama de capitalística a subjetividade criada pelas máquinas produtoras de sistemas semióticos, que suprimem os processos de singularização, e que González Rey (2005c) observa que com “(...) a abertura de mecanismos de competição e de consumo que implicam o sujeito de uma forma obsessiva e perversa, este se sente, no extremo de sua alienação, como um triunfador, que se volta cada vez mais competitivo, isolando-se de uma produção autêntica de afeto nas relações com os outros” (p. 113). Nesse sentido, o indivíduo controlado por esses mecanismos de impessoalidade de valorização e reconhecimento, “que regem o imaginário social consumista, e começam a produzir suas ações dentro do estreito e asfixiante circuito ‘ganho-consumo’, pelo qual se exerce um controle social completo sobre ele” (p.114).

Santos (2003) também concorda com essa idéia ao afirmar que: “a aspiração de autonomia, criatividade e reflexividade é transmutada em privatismo, dessocialização e narcisismo, os quais, acoplados à vertigem produtivista, servem para integrar, como nunca, os indivíduos na compulsão consumista” (p. 255). O autor prossegue afirmando que o ser social determina a consciência, a autonomia e a liberdade atribuídas à subjetividade individual, no entanto, no capitalismo são ilusões necessárias para a reprodução das relações capitalistas.

Para Guattari & Rolnik (1996), é no processo de singularização que o indivíduo se converte em sujeito de criação e ruptura, no qual a subjetividade capitalística procura eliminar com previsibilidade de tudo o que pode ser dissidência de pensamento ou desejo, classificando-a em zonas de enquadramento de referência. É, como diz Castoriadis, a auto-instituição na instituição. Também para González Rey (2004a), nessa cultura atual, “freqüentemente o sujeito só emerge na dissidência, e acaba sendo excluído por seus ‘erros’ ou ‘infidelidade’” (p. 155).

Guattari & Rolnik (1996), sem dúvida, enfatizam o lugar dos indivíduos, com a sua variável intencionalidade para a mudança e desenvolvimento social, escrevem que: “os microprocessos revolucionários podem não ser o resultado das relações sociais. Por exemplo, a relação de um indivíduo com a música e com a pintura pode gerar um processo de percepção e de sensibilidade inteiramente novo” (p.47).

Nesse sentido, nas especificidades de uma organização ou em um pequeno grupo de trabalho deve-se veicular e alimentar as singularidades dos sujeitos que constituem a mediação entre a subjetividade individual e social. Guattari & Rolnik (1996) escrevem, ainda,

que: “o processo de singularização da subjetividade pode ganhar uma imensa importância, exatamente como um grande poeta, um grande músico ou um grande pintor, que, com suas visões singulares da escrita, da música ou da pintura, podem desencadear uma mutação dos sistemas coletivos de escuta e de visão” (p. 55).

Consoante González Rey (2005c), o surgimento de novas práticas sociais é uma fonte para a criação de novos modelos de subjetivação, com novas zonas de sentidos encobertas na produção do conhecimento. Isso quer dizer que não se elimina as formas atuais de organização, mas sim, que se enfatiza também outras formas de caráter processual em desenvolvimento nos diferentes espaços sociais em que transita o sujeito.

Nesse entender, a interação entre as diferentes singularidades que constitui o espaço organizacional está relacionada ao processo de criação do sujeito, uma vez que essa interação está vinculada ao desenvolvimento emocional, à sensibilidade e à cultura. Assim, quando se está pensando em desenvolvimento organizacional, da mesma forma, se pensa no desenvolvimento do potencial da criatividade do sujeito e vice-versa.

Vale considerar que as organizações, na busca da eficiência, em nome da sobrevivência e da competitividade, estabelecem novas práticas sociais numa miríade de novas estruturas organizacionais. Entre elas pode-se citar: controle de qualidade, reengenharia, organizações em rede, horizontalização, descentralização, dentre outras. São fenômenos reais externos, esquecendo-se, muitas vezes, das dimensões subjetivas, ou melhor, sem encontrar, como revela Castoriadis (1986), a ordem dos sentidos.

Elliot, Castoriadis e Guattari avançam na compreensão da subjetividade e, também, dentro dessa, o papel do sujeito que representa com a sua capacidade generativa a formação dos sentidos, momento de permanente ruptura e contradição com as configurações subjetivas, não se limitando às condições subjetivas *a priori*, a não ser com as formas patológicas de organização subjetiva. Isso quer dizer que impedir a efetivação de sua potencialidade criativa geram configurações patológicas, uma vez que o sujeito representa uma opção criativa. A geração de sentidos vai se definindo nos seus espaços de integração pessoal, com um conjunto de emoções e de processos simbólicos.

Nessa linha de raciocínio é que González Rey (2005c) define o “sentido subjetivo como a unidade inseparável dos processos simbólicos e as emoções num mesmo sistema, no qual a presença de um desses elementos evoca o outro, sem que seja absorvido pelo outro” (p.

127). O autor trata de uma definição ontológica diferente para a compreensão da psique como produção cultural, assunto da próxima seção.

4.5 – A Psicologia Soviética: A Fundamentação da Perspectiva Histórico-Cultural.

O termo subjetividade, segundo González Rey (2004a), não aparece de forma explícita na constituição da psicologia soviética. Entretanto, Liev Semiónovitch Vygotsky (1896-1934) e S. L. Rubinstein marcaram importantes contribuições num momento histórico, em uma compreensão histórico-social do psiquismo humano. Ambos autores utilizaram o marxismo dentro de um caráter progressista, não-dogmático e tampouco conservador, para desenvolver uma nova concepção do homem, “que deu origem a uma nova zona de sentido para a construção do pensamento psicológico” (p. 24).

González Rey (2004a) comenta que apesar das diferenças entre os pensamentos de Vygotsky e Rubinstein existem pontos essenciais de confluência, como:

- Dissolução da representação da psique humana como uma entidade individual e interna.
- Representação da psique como um sistema complexo cujas formas de organização não excluem o caráter processual e dinâmico do sistema como um todo.
- Superação de um conjunto de dicotomias que historicamente tinham caracterizado o desenvolvimento da psicologia, tais como as dicotomias consciente-inconsciente, afetivo-cognitivo, social-individual, etc.
- Relação entre a psique e a ação humana que alcançou seu mais alto nível de expressão no princípio da unidade da consciência e da atividade em Rubinstein e no conceito de sentido em Vygotsky (González Rey, 2004a, p. 24).

O enfoque histórico-cultural, que teve sua origem na psicologia soviética, em especial, com os trabalhos de Vygotsky e os de Rubinstein, têm por base uma definição ontológica da *psique* como um sistema complexo, cujas formas de organização não excluem o caráter processual e dinâmico do sistema, para o qual o desenvolvimento é um dos atributos de seu funcionamento.

Pino (2000) apresenta Vygotsky como aquele que:

Descobre no *Homo* o demiurgo de um mundo novo. Com efeito, a visão do homem que ele nos apresenta nos seus escritos é a de um ser que, emergindo da matéria e transpondo os seus limites no campo do imaginário e do simbólico, torna-se construtor do mundo e de si mesmo. Eqüidistante tanto de uma visão idealista antropocêntrica quanto de uma visão materialista mecanicista, o homem que Vygotsky nos apresenta é um ser concreto que, criando suas próprias condições de existência, faz-se na história ao mesmo tempo em que faz essa história. Um homem que, armado do domínio da tecnologia e do poder da palavra, assume, para o bem ou para o mal, o controle da sua própria evolução. Por isso mesmo,

essa visão do homem veicula também uma concepção ética, uma vez que implica a responsabilidade de construir uma ordem social capaz de assegurar a todos os homens um presente e um futuro dignos desse mesmo homem (Pino, 2000, p.7).

Adentrar na teoria vygotskiana e a sua perspectiva da psicologia histórico-cultural é estar ciente de não esgotá-la, porque a obra do psicólogo soviético é intensa, dinâmica, complexa, mas fundamental, para captar a unidade do pensamento e da palavra. Segundo González Rey (2004a), essa perspectiva foi se desenvolvendo, ao longo de uma trajetória, em função da visão sistêmica que Vygotsky possuía da psique e do social, até compreender que a mudança qualitativa em qualquer uma dessas dimensões (a psique e o social), inseparavelmente, ocorria na outra, como uma “relação complexa de recursividade e não de determinismo causal: a psique está configurada socialmente e, ao mesmo tempo, é constituinte do social dentro do processo em que se configura” (González Rey, 2004a, p.33).

Acrescenta-se, também, o que possa aparecer apenas como uma colocação didática. Na verdade, a compreensão de dicotomias, entre elas a subjetividade e objetividade, percorre toda uma trajetória na obra de Vygotsky, de suma importância dentro da psicologia. É um longo caminho na história, como assinalam Berger & Luckmann (1985), ao fazerem referência também a essas duas vertentes na sociologia:

Uma foi dada por Durkheim em *As Regras do Método Sociológico*, a outra por Weber em *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e Sociedade). Durkheim diz-nos: “A primeira regra e a mais fundamental é: considerar os fatos sociais como coisas”. E Weber observa: “Tanto para a sociologia no sentido atual quanto para a história o objeto de conhecimento é o complexo de significados subjetivos da ação”. Estes dois enunciados não são contraditórios. A sociedade possui na verdade facticidade objetiva. E a sociedade de fato é construída pela atividade que expressa um significado subjetivo. E, diga-se de passagem, Durkheim conheceu esse último enunciado, assim como Weber conheceu o primeiro. É precisamente o duplo caráter da sociedade em termos de facticidade objetiva e significado subjetivo que torna sua “realidade *sui generis*”, para usar outro termo fundamental de Durkheim (Berger & Luckmann, 1985, p. 34).

Com todas as implicações filosóficas requeridas pelo tema, envolvendo, por exemplo, realismo versus idealismo subjetivo e antiagnosticismo versus incognoscível do mundo, na história da arte, também, não foi diferente. Ora, a arte estava voltada para o mundo do sujeito, ora para o mundo do objeto ou simultaneamente para os dois. A compreensão e evolução do pensamento estético e, até mesmo, da arte em geral, da sociedade e do indivíduo seguem essas duas tendências opostas que se complementam: a da objetividade (a visão para fora) e a da subjetividade (a visão para dentro) sem que uma anule a outra. Os movimentos expressionista e impressionista resumem bem essa questão que Argan (1974) afirma ser a impressão um

movimento que parte de fora para dentro: a realidade (objeto) se imprime na consciência (sujeito). Já a expressão, segundo o mesmo autor, é um movimento inverso, que parte de dentro para fora: é o sujeito que se exprime por meio do objeto.

Isto quer dizer que a própria trajetória de Vygotsky, com o seu inicial determinismo mecanicista em que o social se coloca como causa e a psique como efeito, foi acompanhada por uma redefinição de unidades essenciais. Esta ação permitiu não só entender o social e o histórico no desenvolvimento da psique, mas todo um contexto em transformação para uma nova ordem social. Esta ordenação procurava, antes de tudo, a transcendência para o movimento abstrato, para romper com qualquer mecanicismo com o causa e efeito. Ao consolidar uma integração de tempo, espaço, forma e cor, haveria fomento para o desenvolvimento da cultura e do pensamento.

Para González Rey (2005c), tanto Vygotsky como Rubinstein compreenderam de forma dialética as dicotomizações do cognitivo e do afetivo, do social e do individual, do objetivo e do subjetivo, do exterior e do interior. Rubinstein, segundo González Rey, escreve: “A dimensão social não se mantém como fato externo com respeito ao homem: ela penetra e desde dentro determina sua consciência” (Rubinstein, 1965, *apud* González Rey, 2005c, p. 77). É nesse aspecto que Vygotsky também se centra no desenvolvimento da consciência e passa a considerar o significado como unidade da vida psíquica, afastando-se de visões mecanicistas.

4.6 – Consciência: O Sujeito da Atividade Criativa

Qualquer trabalho envolve opções e decisões que determinam as configurações. Essas são vias para a criação, não só pelo conhecimento consciente mas também pelo intuitivo. São processos que se tornam conscientes por uma atividade que dá forma a um pensar – a atividade criativa. A atividade é a condição para o sujeito se expressar no trabalho, de modo que o processo criativo tem que se referir, necessariamente, à consciência, uma vez que, por meio dela, pode-se indagar os significados de um ato.

A ação, por sua vez, transforma-se em ação subjetivada por meio da configuração subjetiva do próprio sujeito, com o seu caráter ativo e transformador. O sentido subjetivo de uma experiência nunca vem dado pela condição objetiva e sim pelo impacto sobre uma configuração de sentido. Aí se incluem de forma altamente diferenciada os sentidos

anteriores, oriundos das experiências associadas nas diversas áreas da vida social do sujeito. Ocorre, então, a particularização do enfoque histórico-cultural, nesse entender do caráter psicológico da ação.

Ostrower (2002) e González Rey (2004a) afinam-se com Vygotsky quando demonstram que o conhecimento é sempre mediado pelas práticas culturais e, sobretudo, pela linguagem. A mediação é visualizada como um processo de diferentes formas da semiótica, que possibilita e sustenta o apoio emocional da relação social. Pelo signo, na relação com o outro, surge o processo de significação que permite a comunicação entre as pessoas. Pela palavra, formula-se o conhecimento do mundo para classificar, recortar, agrupar e representar. Na representação, o sujeito “destitui os objetos das matérias e do caráter sensorial que os distingue, e os converte em pensamentos e sonhos, matéria-prima da consciência” (Ostrower, 2002, p. 22).

Vygotsky (1996a) apresenta o esboço e a base do que iria caracterizar a perspectiva histórico-cultural, a gênese e natureza social da consciência. O autor defende a materialização da consciência como um mecanismo de transmissão de reflexos. Para ele, o comportamento do homem é compreendido pelas dimensões da experiência histórica, social e duplicada. Isto quer dizer que a consciência construída no contato social é originada social e historicamente enquanto experiência duplicada. A consciência é a duplicação do contato social.

A idéia do reflexo para González Rey (2004a) é que tudo o que ocorre no psicológico origina-se de influências externas, como se a psique fosse substituída pelo externo. O texto “Os métodos de investigação reflexológicos e psicológicos” (Vygotsky, 1996a) ratifica a afirmação anterior ao dizer que a consciência é entendida como um entrelaçamento de sistemas de reflexos, ou seja, que enquanto age como um mecanismo, suporta um sistema de reflexos.

Embora Vygotsky (1996a) esteja preso à questão da reflexologia, ele já anuncia a origem social da consciência por meio da concepção do eu. O eu se constrói na relação com o outro, em um sistema de reflexos reversíveis em que a palavra desempenha a função de contato social, ao mesmo tempo em que é constituinte do comportamento social e da consciência.

Desse modo o sujeito não é reflexo, comportamento observável, nem reações não manifestadas e inconscientes, mas uma conformação de um sistema de reflexos – a

consciência – na qual os estímulos sociais desempenham um papel importante na operacionalização do eu, já que o contato com os outros sujeitos permite o reconhecimento do outro e o autoconhecimento. Assim, para Vygotsky (1996a), existe uma dualidade na consciência, que se ratifica na relação eu e outro e, portanto, o reconhecimento do eu só se consolida no reconhecimento do outro.

Trata-se ainda de um determinismo mecanicista em que há uma precedência-conseqüência entre o social e a psique, uma vez que Vygotsky (1996b) considera a dimensão da consciência em forma de dimensões do pensamento, do sentimento e da vontade, vista como sistemas de reflexos. Mostra que há um caráter secundário da consciência, pois a ação estimula uma nova reação, como reflexos reversíveis.

Para Vygotsky (1996c), a consciência passa a ser compreendida como possibilidade de reflexão. Ela é um sistema complexo e seletivo, que filtra a realidade e a modifica, com a capacidade de reflexão na atividade, sendo que não necessariamente consciente da experiência imediata, em função da seleção e apreensão fragmentada da realidade. As coisas no mundo são apreendidas em termos do significado e a consciência apresenta limiares, que impedem a sua desestruturação. O papel do limiar é possibilitar que ocorra na consciência uma multiplicidade de mudanças não percebidas pelo sujeito.

Para González Rey (2004a), os processos mais complexos da vida e a conotação simbólica ainda estão presos, nessa fase, ao caráter dominante de Leontiev, da teoria da atividade¹⁵, que marcou a psicologia soviética com uma concepção ambientalista e objetiva do social. É como se fosse a consciência do sujeito à própria atividade.

A ruptura com a reflexologia de Pavlov, as experiências associadas ao tema da defectologia, entre os anos de 1924 e 1930, e a própria ebulição das idéias do contexto social contribuíram para que Vygotsky desse ênfase, entre 1928 a 1932, ao estudo das funções

¹⁵ A teoria da atividade corrobora a psicologia comportamentalista. O conceito de atividade adotado, neste estudo, é distinto dessa teoria, que postula: “a atividade é guiada e desenvolvida pela relação imediata dos indivíduos com os objetos. O objeto se transforma em um referente externo permanente da atividade e toda ela está guiada por objetos. Além disso, é uma atividade voltada para os objetos e que se desenvolve através da ação dos sujeitos com os objetos” (González Rey, 2004a, p. 60).

psicológicas superiores¹⁶, tanto que, em 1931, é editada a *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*, na qual a complexidade é associada à psique.

As funções psicológicas superiores mantêm relações constantes de interfuncionalidade com as funções psicológicas inferiores¹⁷, entretanto são de origens, estruturas e funcionalidades distintas. Percebe-se que Vygotsky remete a reflexologia, quando considera o social como primário e implica uma dependência genética entre a sensação ou o conteúdo e a realidade objetiva que provoca, como uma relação de causa e efeito entre a ação da realidade sobre o sujeito.

No entender de González Rey (2004a), as funções psíquicas superiores são estruturas em permanente processo de desenvolvimento, “comprometidas o tempo todo com a ação do sujeito em um determinado contexto social” (p. 40). Entende-se, então, que são funções de natureza histórica e de origem sociocultural e, ao contrário das funções primárias, necessitam da mediação por um signo, sobretudo, a linguagem.

A consciência, nesse sentido, é um espaço de integração das funções psicológicas superiores, em que as funções estão inter-relacionadas e emergem de acordo com a situação social. Desse modo, o sentimento, o pensamento e a vontade estão interconectados permanentemente na consciência.

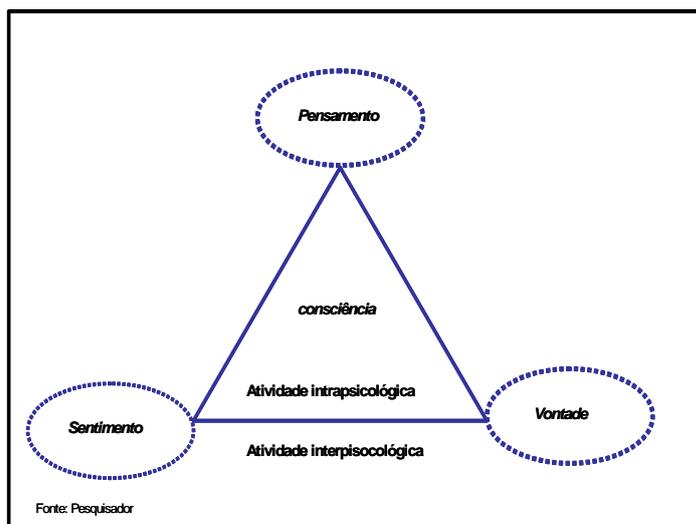
Exemplifica-se com o trabalho de um artesão, mais especificamente um oleiro, que ao manusear o barro tem perfeito entendimento das especificidades da matéria – o barro cozido – sua temperatura e o momento ideal de formar aquilo que de um certo modo já havia visualizado como um produto acabado. Primeiro é preciso modelar o barro, levar ao forno, pintá-lo. Nesse processo, emociona-se com fatos de sua vivência e do presente, e o barro vai começando a ganhar uma nova forma.

A Figura XV, denominada a consciência como espaço de integração, procura ilustrar os seus elementos:

¹⁶ As funções psicológicas superiores são operações psicológicas qualitativamente novas e mais elevadas, como a linguagem, memória lógica, atenção voluntária, formação de conceitos, pensamento verbal e afetividade, entre outras.

¹⁷ As funções psicológicas inferiores, de origem natural, caracterizam-se por serem imediatas, isto é, reações diretas a uma determinada situação. São de origem natural e biológica, são inconscientes e involuntárias.

FIGURA XV – A Consciência como Espaço de Integração.



A Figura XV ilustra a natureza tríplice da consciência – pensamento, sentimento, vontade – postulada por Vygotsky (1986), quando diz que não existe uma função sozinha, nem um pensamento puro, privado, e nem um afeto sem alteração. O que existe são interconexões funcionais permanentes na consciência, nas quais os

sentimentos, quando conscientes, são interligados pelos pensamentos e, da mesma forma, os pensamentos pelos sentimentos. Nessas ligações a base de tudo é a vontade, que orienta e enfatiza as funções e torna-se atividade psicológica construtiva, que dá a partida para a ação. A vontade é produto das relações sociais. Nesse raciocínio, se a vontade é a força-motriz entendida dessa forma, o pensamento também é produto social, bem como o sentimento. A vontade é, inicialmente, interpsicológica e, posteriormente, intrapsicológica. Ao elaborar essa seqüência, Vygotsky orientou-se pela lei genética do desenvolvimento cultural, a qual preconiza que toda função psicológica surge em duas dimensões: primeiro na interpsicológica e, em seguida, na intrapsicológica.

Dentro dessa perspectiva, o sentimento vem de fora e González Rey (2004a) diz que o afetivo parece ser uma espécie de catalisador do processo básico que é de natureza cognitiva. Desse modo, ainda nesse momento, o social é uma força determinante causal e externa de qualquer produção de significado e sentido.

Contudo, na compreensão da relação entre as funções psicológicas superiores e inferiores, que Vygotsky passou a estabelecer a consciência como sistema de relações das dimensões inter e intrapsicológica, isto é, a estrutura da psique é um sistema de colaboração social entre os homens. Em verdade, Vygotsky utilizou a concepção dialética hegeliana, do conceito de superação, que tem um duplo significado: eliminar ou negar e conservar. Assim, as funções psicológicas inferiores não são liquidadas no sentido de deixar de existir, mas incluídas, transformadas e conservadas nas funções psicológicas superiores, como uma

dimensão oculta. A função inferior não se extingue quando surge a nova, entretanto, é superada por essa. Nega-se dialeticamente pela nova e passa-se a existir nela.

Desse modo, as funções psicológicas não se desenvolvem por uma visão determinista, ao seguir um enfoque biológico e sua evolução das espécies, e sim pelo uso dos instrumentos e a sua mediação social pelos signos culturais. O entendimento é que a cultura sustenta-se nos processos biológicos, no crescimento e na maturação orgânica. A consciência passa a ser um processo complexo, em que o biológico e o cultural constituem-se mutuamente. Por isso, para Vygotsky (1989), o pensamento não se exprime na palavra – realiza-se nela. Acrescenta, também, que se poderia falar do devir – da unidade do ser e do não-ser – do pensamento na palavra. Dentro dessa visão hegeliana, não há separação. A complexidade das dimensões intra e interpsicológica é traduzida no movimento, na transformação, na conversão e na dinâmica da relação dialética entre o externo e o interno.

Apreende-se, então, que há um processo de conversão, em que a coisa transformada passa a ser diferente e sem excluir o que foi. Sem ser um espelho reflexo que reproduz o social pelo social, a dimensão intrapsicológica acontece a partir da conversão de signo interpsicológico em intrapsicológico e, pela mediação deles, caracteriza-se a conversão no campo da intersubjetividade.

A mediação é processo, não é um ato coisificado que se interpõe e, sim, uma passagem do imediato para o mediato. O real é relacional como na perspectiva hegeliana. A mediação pelos signos e as diferentes formas de semiotização possibilita e sustenta a relação social, pois é o processo de significação que permite a comunicação entre as pessoas e a passagem da totalidade a partes e vice-versa. É a tese marxista, que entende o indivíduo como o conjunto das relações sociais e, nesse entender, a mediação não é a presença física do outro que estabelece o mediatizado. São os signos por meio da palavra, da semiótica, que mediatiza a história vivida do sujeito, tanto na sua ontogênese como na filogênese e na sua cultura.

Em certo período de sua obra, Vygotsky considerava o signo como auxiliar, um veículo para o controle do comportamento, mas foi em *Pensamento e linguagem* (1989) e *O problema da consciência* (1996d) que o autor partiu para uma nova definição ontológica da psique. A consciência continua sendo entendida como um sistema de integração dos diferentes sistemas psicológicos, porque o ato de criação sempre será ato de integração, mas Vygotsky prioriza as alterações das interconexões e das infinitas possibilidades de conexões.

Assim, o consciente e o inconsciente são mediados pela dialética do interpsicológico e intrapsicológico, que manifestam diferentes dimensões do sujeito, seja na história ou no presente, entre elas: a afetividade, a vontade, a estética e a imaginação, entre outras.

Rompe-se, definitivamente, com qualquer dicotomia entre objetividade e subjetividade, que jamais pode ser entendida como processos intrapsicológicos ou interpsicológicos, mas compreendida, sim, por meio da subjetividade, que se processa a dialética da relação interpsicológica e intrapsicológica.

Dentro dessa perspectiva de globalidade, parafraseia-se González Rey (2004a) ao tecer a subjetividade como a qualidade da existência objetiva. Uma qualidade em que a história é definitiva por formar as dimensões objetivas do presente, dentro de um sistema qualitativamente diferente. É acrescentar o sentido ao objetivo. É a dimensão do sentido que possibilita os homens e as sociedades enfrentarem “as situações objetivas com uma criatividade e uma capacidade de ação sobre elas que acabam por modificar o próprio curso do fenômeno” (González Rey, 2004a, p. 58).

4.7 – Criatividade: Configuração dos Espaços de Vida

Compreende-se, neste estudo, que o criar é sempre uma atividade histórico-cultural integrada no tempo e espaço, que ocorre a partir das condições objetivas de um determinado contexto, mediado constantemente por um processo de intersubjetividade de perene reestruturação.

A atividade é a ação singular criativa que rompe com o estabelecido, concretiza-se em um resultado e impregna de sentido a relação do sujeito com o mundo, fator determinante da construção da identidade e do processo de socialização.

Destaca-se, então, um caráter coletivo em qualquer atividade criativa, porque só existe a criação em função de um outro. O outro é um sentido subjetivo configurado nas emoções que historicamente se tem constituído na história do sujeito em relação a este outro, e surge daí toda uma complexidade que envolve a atividade, com a emergência das diferenças entre os indivíduos em relação a um mesmo sistema de significação coletiva, que culminam em interesses, inclinações, sensibilidades e inteligências diferentes. Adquirem-se hábitos que se tornam rotinas com padrões cheios de significados e que estreitam as opções.

Na realidade, os padrões proporcionam economias de esforços sem necessidade de saltar para um estado de tensão criativa em todo o momento da vida, contudo os padrões antecedem as instituições como comentam Berger & Luckmann (1985), e, por outro lado, dialetizam e envolvem o sujeito e a matéria, como produtor do contexto social, com a sua capacidade de ruptura.

Nesse entender, a subjetividade qualifica a objetividade fazendo com que se relacione com o sujeito e produza sentido. Assim, o sujeito, como subjetividade objetivada, é mediado constantemente pela objetividade da realidade social e pela subjetividade que se objetivou no contexto, ou seja, pelos significados produzidos pelos sujeitos em suas relações pelos diversos espaços sociais em que se movimentam e, sobretudo, configurando, por meio da criatividade, a vida através do sentido, o que leva a corroborar-se com Ostrower (2002) sobre a necessidade imanente de criar, quando a autora revela que: “criar é tão difícil ou tão fácil como viver. E é do mesmo modo necessário” (Ostrower, 2002, p. 166).

A atividade, independente do grau de complexidade e esforços físicos exigidos pela tarefa, será tão maior quanto maiores forem as possibilidades de atuação dos sujeitos em seus contextos. A atividade corresponde à subjetividade em movimento, em que são exploradas as possibilidades. Sem esquecer, contudo, que esse grau de possibilidade tem que estar atrelado às condições para o efetivo exercício da imaginação, isto é, uma imaginação específica e adequada ao caráter da matéria, dentro de um determinado campo de um contexto e como revela Ostrower (2002):

A imaginação criativa levantaria hipóteses sobre certas configurações viáveis a determinada materialidade Assim, o imaginar seria um pensar específico sobre um fazer concreto. Um carpinteiro, ao lidar com madeira pensa em termos de trabalhos a serem executados em madeira. As possibilidades que ele elabora, mesmo ao nível da conjectura, não seriam, por exemplo, possibilidades para um trabalho em alumínio, com elasticidades, espessuras, moldes possíveis no alumínio. Ainda que as propostas constituam inovações, envolvem possibilidades reais existentes na madeira, com acabamentos, resistências, flexibilidades, proporções adequadas à madeira, eventualmente, até a determinado tipo de madeira. (Ostrower, 2002, p. 32).

De modo que, segundo Ostrower (2002) e González Rey (2004a), o pensar só se torna imaginativo por meio da concretização de uma matéria sem a qual a atividade seria descompromissada, sem uma destinação e sem sentido. Poderia ser, então, uma ação robotizada, mecânica, mas nunca a atividade, nunca o criativo em si. A imaginação, então,

nasce de um interesse, entusiasmo, num verdadeiro caráter de afetividade de um sujeito pelas possibilidades maiores de certas matérias ou realidades.

A afetividade compreende os sentimentos e as emoções. Para Sawaia (1994), os sentimentos são os estados estáveis da afetividade, em termos de amor, felicidade, ódio, enquanto que as emoções envolvem a instabilidade da afetividade, por meio da paixão, alegria, raiva entre outros. Tanto o sentimento quanto a emoção fazem parte da atitude afetiva e são formas específicas de se relacionar com uma materialidade.

Nesse raciocínio, a atitude afetiva constitui-se em formas específicas de relações entre subjetividade e objetividade. Por exemplo, existe uma materialidade na atividade bancária, que já vem impregnada de normas e valores culturais, que se remetem às ordenações simbólicas, tanto no nível da matéria quanto no íntimo do ser e que orientam o sujeito para experimentar imaginativamente novas ordenações com outros novos sentidos.

Nesse experimentar e imaginar, a partir de uma especificidade material, destacam-se o papel e a importância do conhecimento da materialidade no próprio fazer, como a técnica e as experiências que se acumulam das vivências em sua trajetória profissional no contexto bancário, juntamente com a atitude afetiva, para objetivar a linguagem no trabalho.

Este raciocínio corrobora com Sawaia (1994), quando afirma que “conhecimento, ação e afetividade são elementos de um mesmo processo, o de orientar a relação do homem com o mundo e com o outro” (p. 164). A afetividade objetiva-se no corpo do sujeito e ao mesmo tempo faz com que se estabeleça critérios internos para uma seleção de pensamentos e, assim, uma configuração da imaginação criativa no contexto, aqui neste foco de estudo, o trabalho bancário.

Ostrower (2002) revela que em determinados momentos da vida, a criatividade flui quase que de *per se* e faz com que a imaginação tenha um poder de captar de imediato relacionamentos novos com os seus possíveis significados. São momentos que as pessoas se percebem como mais produtivas. Isso se explica pela força e o papel da subjetividade em ação, ou melhor, a captação em termos completos do subjetivo. Não obstante, vale lembrar que a criatividade é um processo de vida repleto de carga cognitiva e emocional, como um todo orgânico, que vincula imaginação e fantasia.

Cox (1974) define o homem como ser *immaginificus*, porque graças à fantasia se pode reviver, antecipar, refazer o passado e criar um futuro. “A fantasia é a fonte mais rica da criatividade humana” (p. 54).

Na verdade as relações entre a percepção, a racionalidade e a imaginação/fantasia estão sempre sendo retomadas com diferentes concepções nas diversas áreas do conhecimento ao longo da história, sobretudo na filosofia e psicologia. Em Mondin (1980), encontra-se que Hume atribuía à fantasia o papel de principal faculdade do humano, para obtenção de todos os conhecimentos matemáticos, geométricos e científicos. Para Aristóteles, a fantasia era o material do qual o intelecto extrai os conceitos e para Kant as imagens eram os primeiros esquemas das percepções sensitivas que precedem e possibilitam as classificações do intelecto. No entanto, para Platão a realidade era o mundo das idéias, o mundo físico já era cópia. Nesse entender, as percepções sensitivas eram cópias em segundo grau, as imagens da fantasia em terceiro. Outros como Plotino, Descartes, Spinoza e Leibnitz também eram críticos com relação à fantasia, porque se distanciava da realidade e criava simulacros e ilusões.

Em *La Imaginacion y el Arte en la Infancia* (Vygotsky, 1987a), a imaginação é entendida como uma atividade que combina e cria, assim como a memória, a atividade reprodutora e de conservação da experiência passada, que se explica pela plasticidade da substância nervosa e sua capacidade de conservar as modificações. A concepção da possibilidade de recombina fatos, impressões e imagens do mundo já vividos caracteriza a imaginação e a sua capacidade criadora. Em Vygotsky (1987b), a imaginação incorpora também o distanciamento do imediatamente percebido e a possibilidade de resgate de imagens do anteriormente percebido: é a imagem, como cópia mais ou menos fiel do real, que serve de base à atividade que combina e cria.

Assim, a imaginação é compreendida como uma forma especificamente humana de atividade consciente – base de toda a atividade criativa – e manifesta-se em todos os aspectos da vida cultural, por possibilitar a criação artística, científica e técnica (Vygotsky, 1987a). De modo que todo o mundo da cultura é concebido como produto da imaginação e da criação humana. Ao possibilitar a reordenação dos elementos extraídos da realidade, em uma nova estruturação, a imaginação não se caracteriza como uma atividade oposta àquela de domínio do mundo exterior, sendo ambas de natureza fundamentalmente social. Esta noção aparece claramente em sua concepção sobre a brincadeira infantil (Vygotsky, 1986), segundo a qual,

ao criar uma situação imaginária, a criança também elabora seu conhecimento sobre o mundo físico e social, além de permitir, por meio da brincadeira, a libertação das restrições perceptuais e situacionais, integrando fantasia e realidade.

É preciso sublinhar que a imagem da realidade deve ser referida ao aparelho perceptivo e a qualidade dessa imagem depende da estrutura desse aparelho. Para exemplificar, Root-Bernstein (2001) comenta que Einstein afirmava categoricamente: “no trabalho criativo, a imaginação é mais importante do que o conhecimento” e para Picasso “a arte é uma mentira que faz a gente perceber a verdade” (Root-Bernstein, 2001, p.34). O autor não explicita muito bem essas citações, o fato é que sem entrar na questão do gênio, é necessário, no momento, interpretar o que se percebe com a imaginação para compreensão da realidade. Assim, para Root-Bernstein (2001), o pensamento produtivo ocorre quando a imaginação e a experiência externa coincidem.

Na realidade, no entender deste estudo, o autor quer tratar do modo ativo do sujeito, de apreender a realidade objetiva, ao começar pela articulação na percepção sensível até a captação dos conceitos. Criar é, nesse sentido, a possibilidade de articular o conhecimento técnico, os recursos, a prática, a transformação das emoções, a imaginação e, também, refletir sobre o que ainda não existe, nessa vívida ligação entre fantasia e realidade.

Vygotsky (1990) ilustra esse vínculo entre a fantasia e a realidade. A imaginação é base do processo criativo. Ele indica quatro formas de vincular fantasia e realidade. O primeiro vínculo constitui uma apreensão da realidade dos elementos que compõem a imaginação, como forma de associações de objetos e eventos, correspondências, conjecturas e ressonâncias íntimas de acordo com as experiências e vivências. É como se fosse, para Ostrower (2002), um mundo experimental, em que se pode manipular tudo mentalmente, sem necessitar da presença física.

De acordo com Vygotsky (1990), no segundo vínculo a mente elabora aquilo que foi conjecturado pela fantasia como produto da função criadora da imaginação, por meio de novas combinações entre elementos complexos da realidade e que são encaminhados para novos rumos e, assim, são renovados determinados vínculos com o passado. É um enriquecimento da experiência, em que o sujeito pode vivenciá-la sem o não, ainda, de uma ação concreta, não obstante, ampliar a sua visão única e universal, “levantar vãos”, “criar asas”, indagar o desconhecido para compreender as experiências sociais distintas de um saber (Koestler, 1964;

Miller, 1978, Ostrower, 2002).

Na terceira forma de vinculação, Vygotsky (1990) trata do emocional, por meio das ordenações que formam um todo coerente, como uma espécie de casamento, que se revela em ordens significativas, como as estruturas de conhecimentos e hábitos da realidade subjetiva.

Com relação às emoções, vale retomar Sartre (1965, 1989), quando diz que as reações corpóreas, impressões, idéias e imagens constituem um todo, que unifica emoção e pensar (Sartre, 1989). Nesta perspectiva, a afetividade tende a dominar as dimensões da vida e qualificar o mundo de acordo com o estado de ânimo, em um contínuo configurar de formas significativas.

É pela emoção que se constitui o significado. A emoção é um aspecto constitutivo da subjetividade, de modo que tem um caráter processual, complexo e formas diversas de expressão, porém se revela em quase todas as manifestações humanas (Sartre, 1989).

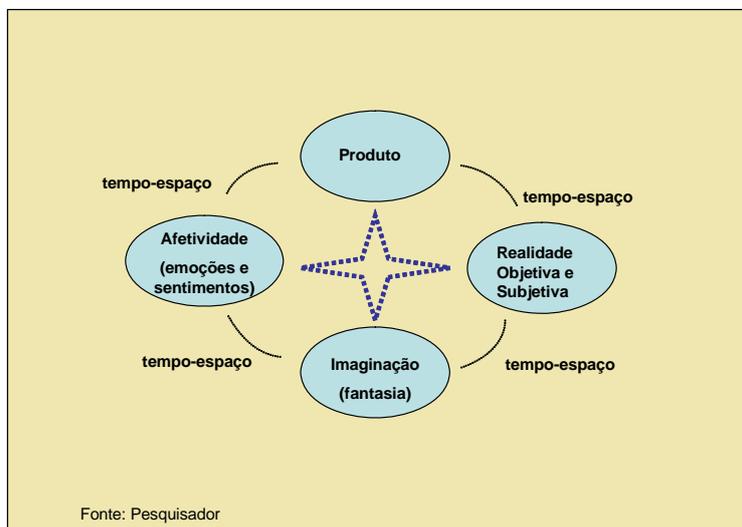
A quarta forma representa o produto da fantasia que se torna concreto. Tal como algo completamente novo dentro de um contexto que quando objetivado por uma linguagem passa a existir, a modificar o social, criar novas imagens referenciais e novas coerências, lembrando que, segundo Ostrower (2002), “os fenômenos novos podem surgir para nós em contextos já parcialmente assimilados e já se encaminhando a eventuais significados; por mais inesperados que sejam esses fenômenos, eles nunca seriam desligados” (Ostrower, 2002, p. 65). A autora quer dizer que, muitas vezes, os fenômenos surgem em uma situação que à primeira vista parece não ter sentido algum; outras, só se tem consciência desses fenômenos no decorrer ou término da ação.

Com o que foi exposto, pode-se dizer que os elementos do processo criativo encontram-se em um círculo, em que o sujeito cria e recria o seu espaço num processo contínuo, dentre os quais a imaginação dá forma a uma síntese entre a afetividade e a fantasia em função de uma realidade social. Portanto a fantasia jamais pode ser considerada como um devaneio ou algo fantástico e sim, a ampliação coerente da visão.

O processo criativo é esquematizado na Figura XVI como uma articulação de tempo-espaço, mediada pela intersubjetividade, dentro de uma postura afetiva, que se contrapõe à objetividade e procura transformá-la em uma nova objetividade, deixando sempre a marca da subjetividade. Não há uma dicotomia entre objetividade e subjetividade, bem como entre consciente-inconsciente, individual-social e afetivo-cognitivo, por ser o processo criativo

direcionado à produção de sentido, como uma unidade constitutiva da subjetividade, por sua natureza histórica e de origem sociocultural.

FIGURA XVI – O Processo Criativo.



A imaginação, no entender de Vygotsky (1990), é a gênese da criatividade. O processo criativo (Figura XVI) origina-se no encontro singular do sujeito com uma experiência social concreta inserida na realidade. Concorda-se com González Rey (2005c) quando diz que a realidade não é reificada por atributos essenciais que formam

uma realidade universal pronta para ser conhecida nos termos que se apresenta. O autor refere-se “a uma realidade que aparece sempre como momento de uma delimitação feita pelo sujeito sobre um sistema ontologicamente diferente àquele a partir do qual o sujeito atua” (González Rey, 2005c, p. 153). Assume, o autor, que o conhecimento é incapaz de refletir de forma direta a realidade, e sim, forma de gerar viabilidade para compreender uma zona da realidade estudada.

É na realidade que ocorre a apreensão consciente ou não-consciente de um fenômeno por meio da percepção. Esta se interliga com os processos intuitivos e faz com que a intuição seja um dos mais importantes modos cognitivos, porque, instantaneamente, internaliza, visualiza e se expressa em nível consciente. A intuição e a percepção são modos de conhecimento da realidade e procuram dissociar, para recompor os elementos da realidade em forma de fantasia. Todo esse processo é permeado por uma carga emocional, que não se consegue explicar e, muitas vezes sem consciência, provém de regiões profundas do ser, integra-se ao pensar e reformula a própria percepção.

Para Sawaia (1994), a afetividade é compreendida pelos sentimentos e emoções. Os sentimentos são os estados com mais estabilidade da afetividade traduzidos no amor, felicidade e ódio, entre outros. Já as emoções constituem um caráter instável como paixão, alegria e raiva, entre outros, e são caracterizadas pela explosão. Ambos, sentimentos e

emoções, são formas específicas de mediar a realidade objetiva e subjetiva.

Vygotsky (1990) destaca que a fantasia apóia-se na memória, que interliga o passado ao futuro e forma novas combinações no presente. O autor trata a memória não enquanto lembranças figurativas de um vivido desmembrado, mas a memória enquanto registro de imagens/experiências significadas e significativas que, por isso, não conferem a íntegra do vivido. Ela assume uma lógica que não é a da realidade em si, mas é a lógica da realidade significada, uma vez que a primeira é intangível graças à mediação simbólica introduzida via linguagem pelo sujeito.

Berger & Luckmann (1985) dizem que se não houvesse a sedimentação na memória, o sujeito não poderia dar sentido à sua biografia. Acrescentam que a sedimentação intersubjetiva ocorre quando vários sujeitos participam de uma biografia comum, isto é, as experiências se incorporam em um acervo que é comum ao conhecimento de todos os sujeitos envolvidos em determinada situação, por meio da objetivação da linguagem.

A linguagem passa a ser então um grande depósito de sedimentações coletivas para expressar a produção do sentido, que se materializa em um produto (figura X) e, nesse aspecto, retorna-se a Vygotsky (1990), pois, para este autor, o círculo da atividade criadora só se fecha quando assume uma forma material, que engendrará em uma nova ordem: a subjetividade.

A subjetividade individual, que segundo González Rey (2004a) caracteriza historicamente a singularidade do sujeito nos diferentes espaços sociais em que se movimenta, converte atividade em ações constituintes de outro momento de subjetividade: “a subjetividade social, que por sua vez, é constituinte do sujeito” (González Rey, 2004a, p. 53).

Apreende-se em Vygotsky que o produto só pode ser qualificado como criativo se for repleto de sentido e se puder ser assim compreendido como uma linguagem de reflexão afetiva. Criar é um verbo transitivo. O espetacular não é o processo mental, os tipos de *insights*, com ou não o aproveitamento das oportunidades do destino, mas sim o resultado, que é um produto histórico e cultural, completamente inserido no tempo-espaço no qual se dá, a partir das condições específicas do contexto e sempre mediado por um processo de subjetivação. De modo que o espetacular também não é só o resultado, com a valorização do novo e a sua valiosa contribuição para o contexto social, e sim o sujeito, na sua totalidade, com o seu singular encontro na construção da realidade.

Vale-se de Arruda (2002) quando diz que: “atribuir sentido é uma delicada operação que demanda terra firme onde jogar a âncora” (p. 69). A autora quer dizer que cognição e afeto se conjugam no desejo do sujeito de mudar a própria subjetividade. Prossegue, então: “os sujeitos são ativos e criativos, e precisamos saber com que bagagem vão criar, se os objetos propostos como alavancas para a mudança são ‘elaboráveis’, se vão se converter em objetos sociais no sentido da mudança” (p.69).

Ao referir-se ao sujeito, como protagonista do processo criativo, que, na obra de Vygotsky, não se limita à ordem do biológico e nem se localiza na ordem do abstrato, mas sim ao sujeito que é constituído e constituinte de relações sociais. Refere-se, também, a toda uma complexidade de sentimentos e emoções travada na luta, no confronto, na ameaça com que já se foi configurado, ao movimento (fim de um repouso), ao desmoronamento, ao caos, enfim, à inadaptação e à tensão. Sobressaem questionamentos: para que unir imagens com o lastro de experiência e enfrentar o caos? O que põe em movimento a imaginação? O que mobiliza todo esse processo criativo no trabalho?

Retoma-se a Vygotsky (1990) ao ressaltar a questão da necessidade: o ser que se encontra plenamente adaptado ao mundo que o cerca, nada poderia desejar, não experimentaria nenhum afã e certamente nada poderia criar. Por isso na base de “toda ação criadora reside sempre a inadaptação, fonte de necessidades, sonhos e desejos (...) a existência de necessidades ou sonhos põe, assim, em movimento o processo imaginativo” (Vygotsky, 1990, p. 35-36). De modo que são as significações que trazem sentido para que “a necessidade, em nível subjetivo, represente verdadeiramente um estado emocional que aparece como resultado de um espaço de relação social” (González Rey, 2004a, p. 54).

A significação, em sua perspectiva, não se esgota no significado da palavra. Vygotsky estabelece uma distinção entre sentido e significado que é fundamental para compreender a visão da significação. O sentido, para ele, é concebido como uma formação fluida e dinâmica, com várias zonas de estabilidade, que sempre se modificam, em função do contexto, enquanto o significado é a mais estável e precisa dessas zonas, permanecendo relativamente constante nas mudanças de sentido da palavra. Assim, o significado não passa de um potencial que só se realiza na concretude das situações. É nesse entender do sujeito em situação, configurando e reconfigurando o seu espaço por meio do sentido, é que se pode consubstanciar a definição de criatividade, como uma fonte inesgotável da produtividade humana e, assim, nortear esta tese:

a criatividade é um fenômeno plurideterminado que se apresenta como uma configuração subjetiva e aborda no vivido a unicidade da experiência em nova situação com outros momentos significativos, transcendendo e ampliando a experiência para um ato de compreensão e desenvolvimento do social.

Este conceito de criatividade tem por base o ensinamentos de Ostrower (2002) quando revela que o criar é ampliar a experiência da vitalidade, por ampliar a abertura para a vida. O conceito está baseado na definição de configuração subjetiva de González Rey, que tem uma similitude com a ordem de sentido de Castoriadis (1986), que é a tentativa de organizar e significar a realidade em movimento, em uma situação específica e sem ser um decalque de racionalidades pré-constituídas. O conceito remete também a Guattari (1986), quando trata do processo de singularização, em que o indivíduo se converte em sujeito de criação e ruptura, com o seu grau de intencionalidade para o desenvolvimento social. Remete ainda esse conceito a Elliot (1992) quando diz que a ação e a experiência são constituídas e reconstituídas, no espaço-tempo aberto, em diferentes configurações em relação à estrutura de comunicação que se produz.

A configuração, para González Rey (2002), representa “uma forma organizativa, uma unidade constitutiva da personalidade, que integra os seus diferentes estados dinâmicos” (p.25). As configurações são momentos constitutivos no desenvolvimento do sujeito, numa relação indissolúvel entre o social e o histórico e alheia aos determinismos, às verdades apriorísticas e às unilateralidades. Assim, as configurações subjetivas são as “responsáveis pelas formas de organização da subjetividade como sistema, e elas são relativamente estáveis por estarem associadas a uma produção de sentidos de qualquer ação nova em termos da organização do sistema” (González Rey, 2005a, p. 35).

E, por fim, o conceito de criatividade, desenvolvido nesta pesquisa, remete a uma frase, ainda que utópica, do pintor Piet Mondrian (1872-1944), quando diz que: “um dia, a arte se tornará vida assim como a vida se tornará arte”. O artista quer dizer que os entrelaçamentos e os desdobramentos do sentidos da vida serão momentos de vida vivida que fluirão para momentos de criação. Essa é a verdadeira esperança.

5 . TRABALHO CRIATIVO

“Nos agrada a bela música, pinturas charmosas, muitas delicadezas intelectuais, mas não temos idéia de seu custo, para aqueles que as inventaram, de noites em vela, lágrimas, risadas espasmódicas, asma, epilepsias e o medo da morte que é pior que todos os demais”.

M. Proust

Trabalho e criação proporcionam o sentido da alma, a busca da identidade, o bem-estar e a intensificação da existência, tanto que o trabalho é considerado como um organizador, estruturador da vida e fator de integração social. O trabalho e a criatividade são dons da singularidade humana, assim como *homo faber*, ser fazedor, o homem é, também, um ser criador, porque relaciona tudo o que ocorre ao seu redor e configura na sua experiência do viver, ou seja, na sua história para dar um sentido à vida. E é por intermédio do trabalho que as pessoas desenvolvem pensamentos específicos, imaginam, tomam decisões e criam em um fazer concreto, para ampliar possibilidades de vida, enfim, para fazer sentido, tanto que Albert Camus (1913-1960) chamava a atenção que para uma vida sem trabalho, toda a existência apodrecia, mas que num trabalho sem alma ou sem sentido, a vida sufocava e morria.

O sentido, então, expressa a forma singular e psicológica pela qual se manifesta uma história social, juntamente com as nuances que vão se formando nos diversos espaços sociais, perfazendo a história única do sujeito, a partir das relações de afetividade, convivência e aprendizagem.

A primeira voz desse *homo faber*, ou seja, desse “homem como seu próprio criador”, revela Sennet (2001, p.121), foi com o filósofo renascentista florentino Pico Della Mirandola (1463-1494), em sua “Oração sobre a dignidade do homem”, na qual transmitia que o homem era seu próprio criador e, ao mesmo tempo, animal de natureza diversa, multiforme e destrutível. A Figura XVII retrata uma cena do período renascentista de Mirandola, elaborada pelo pintor flamenco Quentin Metsys (1465-1530), marcando a passagem do feudalismo para o capitalismo e o início do processo de acumulação de capital e do papel dos bancos nas ampliações dos mercados.

Figura XVII – O Banqueiro e a sua Mulher. METSYS, Quentin. (1514).



Fonte: Museu do Louvre, Paris

No raciocínio de Mirandola, o trabalho no mundo é criar, e a maior criação é moldar a história da própria vida, o que faz esse estudo acreditar que negar a criação no trabalho é negar a construção da realidade, porque não se pode dar forma à experiência vivida e, tampouco, significá-la para si e ser reconhecido pelo outro, num fluir para novas transcendências.

De acordo com Chauí (1999), Marx e Lafargue consideravam que o trabalho, em si mesmo, é uma das dimensões da vida que revela a sua humanidade, pois possibilita dominar as forças da natureza e satisfazer as suas necessidades vitais básicas. Nele que se externa a sua capacidade inventiva e criadora – “o trabalho exterioriza numa obra a interioridade do criador” (p. 33)

Nessa relação homem-trabalho-sujeito, o trabalho media e ocupava uma posição fundamental do reconhecimento do ser no mundo. Quando Mirandola diz que o homem é animal destrutível, é exatamente pelo trabalho de mediar a destrutividade/construção entre o homem e o sujeito, o primeiro um ser da natureza, o outro, um ser histórico-cultural, que se faz pelo trabalho, como razão de construir (nascer) e destruir (morrer). E é, nesse sentido, de constituir e ser constituído, que todo criar é um destruir para construir, uma vez que todo o interesse e toda a atenção estão voltados para conteúdos existenciais em movimentos, como um mergulho em determinados pontos do espaço-tempo.

Assim como o conceito de criatividade é polissêmico, existem, também, muitas concepções diferentes a respeito do trabalho, consubstanciadas pelas disciplinas sociologia, economia, ergonomia, psicologia e engenharia, que faz com que esse seja entendido como relação e produção social, emprego, tortura, alienante, criativo entre outras, além do que, os conceitos têm maior ou menor significação de acordo com o sistema econômico e político no qual o trabalho está inserido.

Pode-se dizer, sim, que o vocábulo trabalho tem um caráter perverso, porque significa, etimologicamente, *tripaliare* e *tripallium*, ambos do latim, como aparelho de tortura composto de três pés utilizado para prender os condenados, ou para prender os animais difíceis de ferrar.

E a idéia de tortura vem desde a antiguidade grega, em que o trabalho manual era designado aos escravos; aos homens livres e nobres era destinados o ócio, a atividade intelectual e a contemplação das idéias.

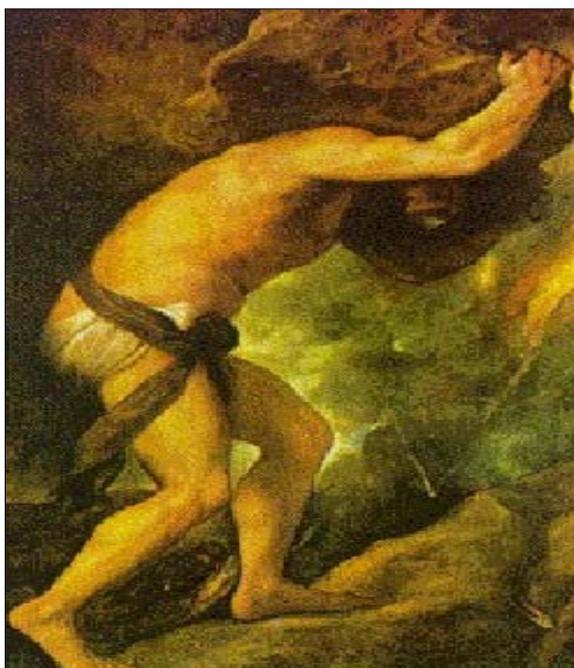
Na mitologia grega, portanto, trabalho remete ao vazio, ao inútil e ao castigo. É o caso de Sísifo, o mortal, que por meio de sua malícia e astúcia em ludibriar os deuses, foi condenado ao submundo (o reino de Hades) por toda a eternidade, a carregar uma pedra até o cume de uma montanha e, toda a vez que alcançava o topo, a pedra rolava novamente montanha abaixo, numa força irresistível. A sentença “trabalho de Sísifo” ficou cunhada, então, como trabalho inútil e sem esperança.

A história de Sísifo vai recebendo diversas configurações. É o caso, por exemplo, de Bertran de Born, de Mary Lafon (1839, *apud* Brunel, 1988) ao pensar no mito como saída do suplício e para receber um verdadeiro porvir. Um Sísifo sonhador que é tocado pela asas do futuro com a imagem, talvez, de uma terra livre, próspera e grande:

Que destino! Que fatalidade monstruosa desde o nascimento! Teria sua energia alguma vez lhe falhado nesta luta sempre infeliz e sempre recomeçada? E, mesmo que esse rochedo de Sísifo continuasse ricocheteando-lhe pesadamente contra o peito, não teimava ele em rolá-lo para o alto da montanha? Atormentado por aquelas chagas incuráveis que abrem sob o seio esquerdo as grandes esperanças frustradas com amargor, as inesperadas desilusões e as irônicas injustiças de uma sorte cega que vai, sob seus olhos, prodigalizando aos indignos o preço de suas noites sem sono, de sua frente tornada calva, de sua alma ressequida pelas febres angustiantes, e ainda assim, esmagado por essas chagas, não prossegue ele com um passo firme, na direção de um destino certo? (Lafon, 1839, *apud* Brunel, 1988, p. 844-5).

A Figura XVIII apresenta Sísifo pelo pintor italiano Tiziano (1490-1576), em seu suplício.

Figura XVIII – Sísifo. TIZIANO, Vecellio ou Vecelli (1548/49).



Fonte: Museu do Prado, Madri

Em outras passagens literárias também se vê um Sísifo diferente, isto é, do mito que rejeita qualquer transcendência para melhor assumir o sofrimento do mundo, como em Colin (1914, *apud* Brunel, 1988), ou em Camus (1942). Para esses escritores a felicidade de Sísifo está na aceitação de sua condição e na certeza de que terá de continuar e recomeçar o seu trabalho.

Na mitologia grega, também se encontra o poeta grego, Hesíodo (século VIII a.C), em *Os Trabalhos e os dias*, o trabalho como *ergon* relacionado a Éris, a deusa da emulação e da discórdia. O termo labor, como *ponos*, relacionado à caixa de Pandora, significa a exortação dos males como uma punição determinada por Zeus, em consequência da traição de Prometeu. A partir de então, “os deuses esconderam a vida dos olhos dos homens, e sua maldição atinge o homem que se alimenta de pão” (Arendt, 1997, p. 94).

Mas ainda com relação a Mirandola, quando diz que o trabalho é dar forma à experiência vivida, o filósofo renascentista conduz à metafísica de Aristóteles, em que a forma significa a essência conceitual de um objeto e a um outro termo denominado enteléquia, que, segundo Ferreira (1987), significa a “forma ou razão que determinam a transformação ou a criação” (p. 662). De modo que a forma é identificada com a ação, a energia e o propósito como elementos ativos da existência. Como a essência das coisas, a forma, nesse entender, é um componente necessário e não-adventício, isto é, não está fora de

um lugar e de um espaço e, tampouco, a forma é casual ou fortuita e ilimitada. No pensamento aristotélico existe a possibilidade de um conhecimento sobre o inexacto, mesmo em conformidade com um objeto. Portanto, não há saber estável e sim conjectural, com todos os desvios que podem levar a inteligência às diversas racionalidades.

Na tradição hebraica, algo de divino proporcionava o trabalho, e a provisão tinha o sentido da esperança, como se observa no Talmude:

As espigas de trigo despontarão e alçar-se-ão como palmas nos cumes dos montes. E não pensem que a ceifa será tarefa árdua... O Santo, que Ele seja abençoado, fará soprar um vento do Seu tesouro e este soprará sobre as espigas e fará com que caiam os grãos. Então os homens andarão pelos campos e colherão um punhado com o qual se nutrirão, a si e às suas famílias... O grão de trigo será como dois rins de um grande touro... Neste mundo é preciso colher e espremer, com esforço, os cachos, mas no mundo que está por vir bastará arrancar um galho da videira, carregá-lo numa carroça ou num barco e colocá-lo num canto da casa e ele fornecerá (vinho) à vontade, como se fosse um grande barril (Talmude III, *apud* De Masi, 2003, p.73).

A idéia do trabalho, na tradição bíblica, está contida na conhecida expressão: “ganharás o pão com o suor do teu rosto”, significando uma certa remissão como trabalho árduo, desprovido de qualquer sentimento de prazer e de adiamento para alcançar o reino do paraíso. Há, também, a expressão de Santo Agostinho (354-430), “tira as mãos de ti mesmo; tenta construir-te a ti e construirás uma ruína”, alijando a criação de qualquer trabalho. A criatividade, como já foi visto no capítulo 2, é propriedade, nesse sentido, do demiurgo, portanto, não é ação da esfera humana, nem mesmo de realização futura.

Na Idade Média, São Tomás de Aquino (1227-1274) procura reabilitar o trabalho como ocupação, no sentido de relacionar o trabalho manual, a fim de constituir um corpo espiritual. A sua visão aristotélica, no entanto, acaba por valorizar a contemplação (*theoria*).

E por aí prossegue a idéia do adiamento e da realização, que perpassam por Martinho Lutero (1483-1546) e por João Calvino (1509-1564) com o trabalho árduo, servidor implacável e voltado para o futuro.

Se bem que no século XVI, Etienne de La Boétie (1530-1563) deixa como legado a Montaigne (1533-1592), além das traduções de Xenofonte e Plutarco, o *Discurso sobre a servidão voluntária*, no qual ataca o feudalismo e indigna-se com os homens que não querem a liberdade, tomando a servidão como um vício:

Que nome se deve dar a esta desgraça? Que vício, que triste vício é este: um número infinito de pessoas não a obedecer, mas a servir, não governadas mas tiranizadas, sem

bens, sem pais, sem vida a que possam chamar sua? Suportar a pilhagem, as luxúrias, as crueldades, não de um exército, não de uma horda de bárbaros, contra os quais dariam o sangue e a vida, mas de um só? Não de um Hércules ou de um Sansão, mas de um só indivíduo, que muitas vezes é o mais covarde e mulherengo de toda a nação, acostumado não tanto à poeira das batalhas como à areia dos torneios, menos dotado para comandar homens do que para ser escravo de mulheres? Chamaremos a isto covardia? Temos o direito de afirmar que todos os que assim servem são uns míseros covardes? (La Boétie, 1997, p. 19).

O otimismo quanto ao futuro assinala uma ruptura com o mundo antigo, medieval e renascentista, e chega ao Iluminismo, na figura do eminente norte-americano Benjamin Franklin (1706-1790), calvinista, inventor e estadista, temendo o prazer e valorizando a obsessão pelo trabalho. A autodisciplina e automodelação são reunidas como concepção do adiamento do desejo da satisfação e da realização; ao presente, só restava ao homem combater a preguiça, o caos interior, e evitar o desperdício do tempo, em função da terra prometida e da recompensa final.

Retoma-se Weber, por criticar e considerar uma farsa esse adiamento, essa promessa, esse eterno porvir com um discurso de dignidade, que escraviza e, ao mesmo tempo, conforma a liberdade sem igualdade.

Essa escravidão sem senhor na qual o capitalismo mergulha o trabalhador ou o devedor só é discutível eticamente como instituição. Em princípio a conduta pessoal daqueles que participam, de qualquer dos lados, seja dos governantes ou dos governados, não é moral discutível, pois essa conduta é essencialmente prescrita pelas situações objetivas. Se não se conformam, são ameaçados de bancarrota econômica, que seria, sob qualquer aspecto, inútil (Weber, *apud* Gerth & Wright Mills, 1982, p. 77).

Ramos (1989) corrobora essa crítica e comenta que o trabalho passou a ser um instrumento de medição de valor. Segundo o autor, a expressão “o trabalho dignifica o homem”, é usada para minimizar a dissonância cognitiva e o conflito interior. Essa expressão é também questionada por Silva (1999), por se tratar de um conceito ideológico e abstrato, uma vez que na situação concreta e no histórico-social, o trabalho é muito mais embrutecimento, tem um significado forte de reificação do ser, não de algo digno.

Pode-se dizer que ocorreram marcos no capitalismo, para a maior produção e contribuir para essa reificação. Não se pode deixar de citar o industrial e engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), com o seu controle inflexível, mecanicista, em que todo e qualquer trabalho necessitava, preliminarmente, de um estudo para que fosse determinada uma metodologia própria, visando sempre ao máximo rendimento.

O objetivo era que o trabalho fosse executado de acordo com uma seqüência e um tempo pré-programado, para não haver desperdício operacional. Como um movimento, o taylorismo procurava trazer melhores condições para quem trabalha, mesmo havendo uma grande separação daqueles poucos que são pagos para pensar e os muitos para executar, ou seja: a separação entre a mente e o corpo alija do trabalho a inteligência e a criatividade.

Nessa mesma concepção, o sistema produtivo é aperfeiçoado por Henry Ford (1863-1947), com o desenvolvimento da linha de montagem e a sua divisão do trabalho nas tradicionais esteiras, nas quais o trabalhador não precisava se movimentar além do estritamente necessário. O fordismo também foi considerado um movimento na história da produção e preconizava não só a adaptação e a disciplina no interior das fábricas, mas também melhorias contínuas em projetos sociais e políticos.

A racionalidade instrumental se arvora como um mecanismo para a organização da produção, autoridade racional legal, impersonalidade das leis, organização do comércio e do estado burocrático. O anti-humanismo, na visão de Touraine (2002), caracteriza a modernidade, tendo em vista que há um processo de “eliminação do sujeito”; ele considera importante uma consciência coletiva. Na sociedade moderna, assim como Deus foi substituído pela ciência, também os profetas por juristas e administradores. A modernidade traz como consequência a ruptura entre a sociedade civil e o Estado.

Toda essa racionalização é acompanhada pelo sentimento de esperança e liberdade, conforme Althusser (1967), e os seus efeitos ilusórios. Chega-se, então, à sociedade contemporânea, que nega a criatividade e os conflitos internos dos trabalhadores e que tem um imaginário de que o social é um sistema auto-regulado, escapando os conflitos aos seus protagonistas, em uma nova ordem, que pode ser considerada como “capitalismo desorganizado” (Offe, 1990), ou “acumulação flexível” (Harvey, 1993), ou ainda “terceira revolução tecnológica ou industrial” (Coutinho, 1992).

Touraine (2002) afirma que tanto os dominantes como os dominados, cada um ao seu modo, dão uma forma à esperança. Os dominantes apelam para o desejo e a necessidade, enquanto que os dominados esforçam-se para alcançar a libertação.

Tanto uns como outros, porém, acreditam que a ação, se ela possui força de libertação, é também criação de si. Às vezes, esta visão geral está carregada de otimismo e se encarna nas obras e numa confiança muito grande no poder da razão; outras vezes, ela procura na retirada uma proteção contra formas de dominação cujos efeitos ela não consegue

dominar. Mas o lado luminoso e o lado sombrio da esperança moderna não podem jamais ser separados, pois sem luz percebida ou esperada a ação não tem mais sentido, e sem sombra o tempo pára e nada pode alterar a ordem perfeita (Touraine, 2002, p. 310).

A partir dos anos 70, acentuam-se sobremaneira novas formas de produção fordista, em razão da competitividade, da concorrência japonesa e da intensificação dos processos de inovação tecnológica. Há, conforme a transição da base técnica eletromecânica para a microeletrônica, a especialização flexível e a competição que se desfronteirizam em mercados globais e contribuem para afetar e transformar as relações de trabalho, com impactos contundentes nas identidades e nas possibilidades criativas.

Ianni (2000) comenta que é, principalmente, no neoliberalismo, que se dá a dissociação entre o Estado e a sociedade civil, em que o Estado passa a ter um caráter de aparelho administrativo das classes e grupos que detêm o poder, configurando assim, blocos dominantes em escala mundial.

Para Sennet (2001) e Dejours (2004b), a evolução contemporânea das formas de organização do trabalho, de gestão e de administração, depois do neoliberalismo, assentam-se sobre princípios que sugerem, precisamente, sacrificar a subjetividade em nome da rentabilidade e da competitividade.

A crise do trabalho, sua precariedade e a revolução tecnológica, que vem se processando, levam a que, no plano ideológico, torne-se distante a ética do trabalho e esfacelem-se as energias que tinham o trabalho como a base da emancipação e da felicidade. Enfatiza-se o trabalho, como revela Guattari (1986), com a subjetividade capitalística, como formas sofisticadas, obsessivas, alienantes e perversas para o consumo. Esse tem um gosto do prazer liberador e que, ao mesmo tempo, resulta numa “integração autoritária em nome de uma coletividade sufocante, porém ele (o consumo) está muito bem de acordo com os interesses dos comerciantes, prontos a medir o individualismo pela escala de suas cifras de negócios (Touraine, 2002, p. 309).

Nesse plano material, criam-se condições ou tipicidades para que se alterem as relações vigentes de equilíbrio entre as formas de trabalho e a de se proteger da dominação, tais como: o trabalho como objetivo econômico, o trabalho doméstico e o trabalho para si (para o lazer, ação social ou política). Os espaços do trabalho com objetivos econômicos tendem a encurtar e apontam para a ampliação de outras formas de atividade humana realizadora. Reforçam-se tendências de desenvolvimento de atividades não econômicas, em

que os seres humanos poderão empregar seu “tempo livre” em atividades sociais úteis, criativas e libertadoras.

Ao trabalho com objetivo econômico resta, então, a idéia do passageiro, sem relações de companheirismo e amizade, estabelecidas pela competitividade e imediatismo, no qual não se instauram vínculos afetivos, porque em cada alteração da estrutura rompem-se os laços afetivos, que provocam, além do medo da desestabilidade, perda das pessoas, e essas perdas são irreparáveis. Sennet (2001), em *A corrosão do caráter*, observa que esse comportamento de curto prazo distorce o senso de realidade, confiança e comprometimentos mútuos. A onda da descartabilidade, nas empresas, paira no ar, e as pessoas parecem não estar mais preocupadas com as oportunidades das vivências, dos compartilhamentos e das trocas coletivas, e sim, com o acumular aprendizado e com o poder de consumo.

A individualização e o apelo à concorrência generalizada entre pessoas, equipes e serviços fazem com que a subjetividade social seja impregnada por relações de desconfiança, de acordo tácitos. Juntam-se aí a avaliação do desempenho e as estipulações de metas de superações individualizadas que conduzem ao desenvolvimento de comportamentos desleais entre pares e à ruína das solidariedades, em disposições precautórias diante da máquina esquizofrênica.

A Figura XIX apresenta o trabalho de Jean-Louis Géricault (1791-1824), *A jangada de Medusa*¹⁸, como a metáfora ideal da sociedade dissidente, em que o mundo aberto é na realidade um recinto fechado, cuja insularidade protege das instâncias repressivas, dos dispositivos latentes do canibalismo e do interditos sociais. Essa metáfora também é apropriada para refletir que não há coesão sem proteção social, com adverte Castel (2003), “(...) quando o navio faz água, cada um tem que despejar a água pelo vertedouro. Mas, em meio às incertezas que hoje são muito numerosas, pelo menos uma coisa é clara: ninguém pode substituir o Estado em sua função fundamental que é comandar a manobra e evitar o naufrágio” (p. 611).

¹⁸ Em 1816, uma fragata francesa, *Medusa*, naufragou na costa da África, quando levava soldados e colonos para o Senegal, então colônia francesa. O capitão era um aristocrata que obtivera sua posição por meio de influências políticas. Quando o navio afundou, ele entrou num dos poucos botes salva-vidas, deixando os passageiros, que considerava seus inferiores sociais, abandonados à própria sorte. Os 149 homens e uma mulher construíram uma jangada improvisada e ficaram à deriva no mar por 13 dias. Apenas 15 sobreviveram nessas terríveis circunstâncias, e relataram-se casos de canibalismo e loucura. Outros 5 morreram após chegarem em terra.

Figura XIX – A Jangada Medusa. GÉRICAULT, J. L. (1818/19)



Fonte: Museu do Louvre, Paris

Ao mesmo tempo em que é necessário a regulação, a Jangada de Medusa também serve de metáfora, como um monstro de cem cabeças, em que as práticas gerenciais podem conduzir ao isolamento de cada indivíduo, à solidão e à desagregação do viver junto. Melhor ainda, à desolação e à solidão no sentido de Hannah Arendt (1906-1975):

O que prepara os homens para o domínio totalitário no mundo não-totalitário é o fato de que a solidão, que já foi uma experiência fronteira, sofrida geralmente em certas condições sociais marginais como a velhice, passou a ser, em nosso século, a experiência diária de massas cada vez maiores (...). O “raciocínio frio como o gelo” e o “poderoso tentáculo” da dialética que nos “segura como um torno” parecem ser o último apoio num mundo onde ninguém merece confiança e onde não se pode contar com coisa alguma. É a coerção interna, cujo conteúdo único é a rigorosa evitação de contradições, que parece confirmar a identidade de um homem independentemente de todo relacionamento com os outros. (...) Destruindo todo o espaço entre os homens e pressionando-os uns contra os outros, destrói-se até mesmo o potencial produtivo do isolamento; ensinando e glorificando o raciocínio lógico da solidão, onde o homem sabe que estará completamente perdido se deixar fugir a primeira premissa que dá início a todo o processo, elimina-se até mesmo a vaga possibilidade de que a solidão espiritual se transforme em solidão física, e a lógica se transforme em pensamento (Arendt, 1989, p. 530).

Arendt (1989) comenta sobre a solidão espiritual necessária que, no entender desse estudo, é como se fosse a atividade de um pintor, que sente a necessidade de um distanciamento de sua obra para auto-avaliações. Nesse sentido, Bergson (1956) e Kierkegaard (1962) descreveram um tipo de experiência criativa que só ocorre quando o indivíduo consegue compreender os limites do social. “A experiência envolve um salto do fechado para o aberto” (Bergson, 1956, p.77), das normas sufocantes que caracterizam uma

era peculiar para dentro da eternidade. Especialmente em Kierkegaard, o salto é equivalente à autodescoberta individual. “Lançando-se às profundezas a pessoa aprende a ajudar-se a si mesma” (Kierkegaard, 1962, p. 58).

Nessa linha de raciocínio, Touraine (2002) destaca que “a presença do sujeito é marcada pela distância que o ator toma em relação à sua situação. Ele não está mais inteiramente empenhado no seu ato, ele se desprende dele, não para observá-lo de fora, mas para entrar em si mesmo, provar-se na sua existência, mais no sentido que o ato tem para essa existência do que para a sociedade ou para a tarefa que lhe foi confiada” (p.298).

É a solidão construtiva tão necessária, uma vez que novas concepções de espaço-tempo são introduzidas na esfera do trabalho e o homem passa de um lado para o outro em uma correria sob o domínio da tecnologia (celulares, ruídos de todos os tipos), com a sensação de chegar a lugar nenhum. Pode até mesmo chegar à absorção de novos paradigmas organizacionais, novas estratégias, novas estruturas e organização do trabalho sem que haja reflexão, sob o manto protetor do discurso tomado como “verdadeiro”, em que se prega a redução dos custos, o mercado livre e a incessante busca de novos espaços produtivos.

É assim que Pahl (1997) revela que as pessoas adotam, sem críticas, tecnologias de gerenciamento do corpo e das atividades profissionais nos espaços organizacionais, “na tentativa de se notabilizarem e de se destacarem num mundo que culpabiliza os fracassados” (p.33).

De acordo com Dejours (2004b), as conseqüências dessas transformações na organização do trabalho são, de um lado, o crescimento extraordinário da produtividade e da riqueza; por outro, a intensificação do trabalho, a erosão do espaço da subjetividade e vida no trabalho. O resultado é a abstenção da criatividade, agravamento das patologias da sobrecarga, do medo, do assédio moral e a propensão ao consumo como nunca visto, traduzindo nesse entender a separação entre o ser e o ter, que no pensar de Clot (1995), o trabalho encontra-se no registro do ser e não apenas no registro do consumo.

5.1. A Psicodinâmica do Trabalho: Subjetividade, Trabalho e Ação Criativa

As pesquisas feitas pelo psiquiatra, psicanalista, professor e pesquisador Christophe Dejours, a partir da década de 80, na França, marcaram um desenvolvimento epistemológico da psicopatologia, fundada por Louis Le Guillant e pesquisadores para a Psicodinâmica do Trabalho, que trata

de questões como a significação, a vivência subjetiva dos trabalhadores e a confrontação do sujeito no trabalho pela via de intersubjetividade, atingindo a instância coletiva.

Dejours (1980, 1987, 1992, 1999, 2003, 2004a e 2004b) entende que do ponto de vista humano, trabalhar implica em gestos, saber-fazer, engajar o corpo, mobilizar a inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações, com o poder de sentir, pensar e de criar. De modo que o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o ter um emprego. Trabalhar é engajar a personalidade para responder a uma tarefa circunscrita por pressões materiais e sociais.

O autor propõe uma nova definição do trabalho, por meio de uma abordagem clínica denominada Psicodinâmica do Trabalho, originária do materialismo histórico, da psicanálise e da teoria social, que investiga o processo de construção da subjetividade do trabalho resultante das inter-relações entre o objetivo-subjetivo e o psíquico-social. A psicodinâmica do trabalho “tem por objeto os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos indivíduos – criadoras de atividades, de saber-fazer e modos operatórios novos (Dejours, 2004a, p. 63).

Ao fazer referência à atividade, Dejours a diferencia de outras abordagens como a ergonomia dos *human factors* e a ergonomia cognitiva, por permanecerem essas na esfera estrita da atividade para a racionalização das tarefas, para identificar o saber-fazer e automatizá-lo dentro de uma racionalidade teleológica.

A atividade, concebida por Dejours, é a mobilização para o próprio trabalho criativo, que tem o papel de transformar o que existe proveniente de um prescrito (as normas e os regulamentos), em trabalho real, isto é, o que, efetivamente, ocorre devido à singularidade humana. “Esta abordagem sensivelmente modificada da organização do trabalho leva a psicodinâmica a identificar dimensões geralmente subestimadas do trabalho e a propor, em relação a esse, uma nova definição: “trabalho é a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho” (Dejours, 2004a, p. 64).

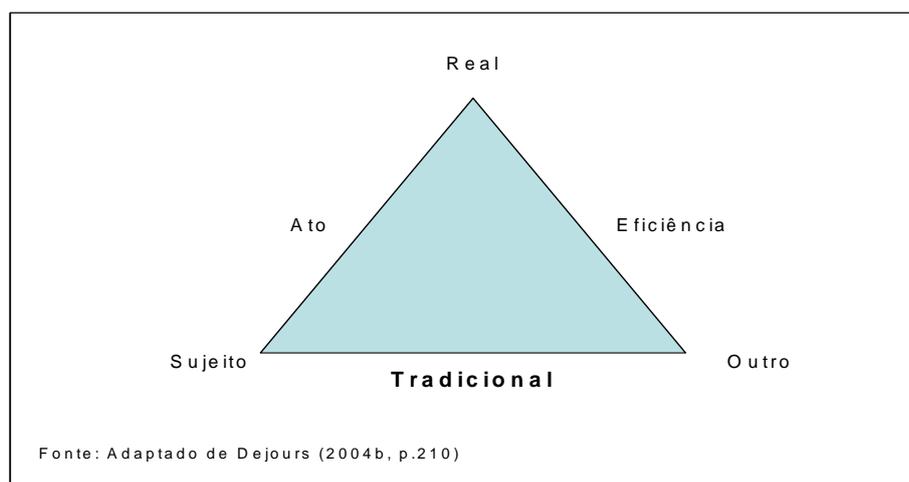
Por organização do trabalho, Dejours (1987) designa a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as regras, os regulamentos, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidades, as definições de critérios para os julgamentos, entre outros, enfim, tudo aquilo que está programado e distinto da atividade.

O conceito de atividade também é desenvolvido pela ergonomia francesa, pois em Guérin et al. (2001), não considerar a atividade é mutilar a situação de trabalho. Os autores enfatizam que mesmo numa situação de produção em massa, isto é, na esteira de produção fordista, os objetos padronizados só são idênticos na aparência, porque há sempre um traço, uma singularidade de quem operacionalizou, que pode ser o conhecimento específico, um modo particular de utilizar o maquinário entre outros.

Para os autores da ergonomia francesa, é fundamental a dimensão humana do trabalho, pois pelo significado da atividade, ao se concretizar em resultado para o indivíduo “impregna de sentido sua relação com o mundo, fator determinante da construção de sua personalidade e de sua socialização. Trabalhar não é somente ganhar a vida; é também e sobretudo ter um lugar...” (Guérin et al., 2001, p. 18).

A relação entre o prescrito e o real é mediada pela técnica, que está presente a todo o momento, em toda a parte associada à identidade, por ser essa engajada com o real do trabalho. A técnica é definida por M. Mauss (*apud* Dejours, 2004b, p. 210), como “ato tradicional eficiente”. A Figura XX apresenta os termos da definição de Mauss sobre a técnica e a relação dessa com o trabalho real.

Figura XX – Real, trabalho e técnica



O real do trabalho é o resultado criativo, que passa, necessariamente, pelo sujeito, como um momento gerador de sentidos, para que haja uma mobilização, que vai ganhar corpo com o movimento da atividade (o ato) e com as especificidades da técnica, que são constituídas nas relações sociais (o outro), em termos de medidas da materialidade e da relação com a natureza na configuração de racionalidades. É preciso notar que a eficiência

técnica media a relação do real com o outro, porque sempre vai haver a necessidade dos julgamentos específicos do real, que já foram definidos, tradicionalmente, pelas especificidades da técnica e dos objetivos da produção e que, também, têm o papel de conferir reconhecimento à identidade do sujeito.

Na dinâmica entre o cognitivo-afetivo é que se entende a concepção de uma organização de trabalho. Entende-se que o trabalho não se circunscreve às relações sociais, aos salários e às relações de poder. O prescrito nunca é suficiente para atender o sistema produtivo, apenas torna desumanizado o trabalho quando não há o espaço de manifestação da singularidade, como ocorreu na primeira fase do desenvolvimento industrial.

A atividade é que proporciona a oportunidade de um encontro entre a identidade do funcionário e o real do trabalho. Assim, o trabalho deriva fundamentalmente da criatividade e, nesse sentido, torna-se redundante o título deste capítulo como trabalho criativo, já que todo o trabalho supõe criatividade. É importante refletir, neste tópico, que muitas vezes os funcionários vão para o Banco mas não trabalham, e sim, cumprem tarefas e obedecem ao horário de trabalho. Seria esse o labor, conforme anunciou Arendt (1997), no sentido de punição?

A definição de trabalho decorrente insiste na dimensão humana do trabalho. O trabalho é, por definição, humano, uma vez que é mobilizado justamente ali onde a ordem tecnológico-maquinal é insuficiente.

Ainda nesta perspectiva, o trabalho é criação do novo, do inédito. Ajustar a organização prescrita do trabalho exige a disponibilidade da iniciativa, da criatividade e de forma de inteligência específicas próximas daquilo que o senso comum classifica como engenhosidade (Dejours, 2004b, p. 64).

Para Dejours (1999, 2003, 2004a), mesmo que o trabalho seja bem concebido, a organização do trabalho seja rigorosa, as instruções e os procedimentos técnicos sejam claros, é impossível atingir a qualidade se as prescrições forem respeitadas à risca. Isto porque deixa de haver o humano em si, de modo que as situações comuns de trabalho são permeadas por acontecimentos de toda ordem, sejam sistemas operacionais que não funcionam inesperadamente, panes, incidentes diversos, incoerência organizacional, imprevistos com o público, colegas, chefes, subordinados, mercado (clientes, fornecedores) entre toda ordem de relação social, inclusive o estado de humor. Assim, “o trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos,

é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar” (Dejours, 2004a, p. 30).

Há casos em que o conteúdo do trabalho é favorável ao equilíbrio mental e à saúde do corpo, como fonte de uma satisfação sublimatória. Quando a concepção, o ritmo e o modo operatório ficam ao encargo do trabalhador, que pode modificar a organização do trabalho conforme seus desejos e necessidades e, de certa forma, “fazê-la variar, espontaneamente, em seus próprios ritmos biológicos, endócrinos e psicoafetivos, seguindo para isso sua vivência subjetiva ...” (Dejours, 1987, p.134).

Portanto, na gestão de toda a situação de trabalho deve-se considerar a relação entre o prescrito e o real, sobretudo contar com a racionalidade subjetiva dos comportamentos, que vai muito além dos espaços restritos e físicos de trabalho. Supõe-se que o sofrimento do trabalhar, quer dizer do criar, perpassa por resistências, por esquivas ao seu poder e ao seu domínio. Ademais, existe toda uma intimidade com a matéria e as suas especificações que invadem, às vezes, os sonhos e até as insônias. Outras vezes, também, as pessoas esquecem até de se alimentar de tão envolvidas que estão com a matéria. Nesse entender, não há divisão entre o chegar e o sair para o trabalho, ou seja, o dentro e o fora do trabalho, uma vez que a subjetividade não está predefinida em cada indivíduo, o que ocorre, na realidade, é que existem diversidades de situações e contextos que simultaneamente se manifestam na subjetividade.

O processo de subjetivação também não se constitui de estruturas universais da humanidade, como se pudesse dividir o funcionamento psíquico, em nome, puramente, das racionalidades instrumentais, teleológicas e axiológicas.

O trabalho é posto em prática, inicialmente, no mundo objetivo, onde é submetido aos critérios de validação da racionalidade cognitiva instrumental: trata-se do campo da atividade observada em seu curso analítico mais preciso para tratar da eficiência do trabalho, ante os objetivos de produção, de produtividade e de qualidade. Já observamos que as contradições inerentes à organização do trabalho supõem um espaço de discussão estruturado como espaço público e que a gestão do deslocamento entre o prescrito e o real está sujeita a acordos entre os agentes no mundo social, ou seja, à racionalidade axiológica. Podemos acrescentar que o trabalho não prospera apenas no mundo objetivo e no mundo social, mas ainda no mundo subjetivo – o do reconhecimento (Dejours, 2004a, p. 78).

A essência do trabalho não pertence ao mundo visível. Como tudo que é afetivo, o sofrimento é essência e normalidade do trabalho, origem da inteligência criadora, e não pode ser avaliado, porque não é visível. O sofrimento, seja ele criativo ou patogênico, é definido

como espaço de luta, da tensão, da ruptura que cobre o campo, de um lado, da necessidade e do desejo, e, de outro, da situação patogênica. O sofrimento é criativo quando se consegue a conversão em prazer, isto é, obter pela mobilização a abertura do espaço para o real, a realização de si mesmo, o reconhecimento e valorização pelo outro na construção da identidade.

O sofrimento afetivo, absolutamente passivo, resultado do encontro com o real ao mesmo tempo em que marca uma ruptura da ação, ele não é apenas o resultado ou o fim de um processo que une a subjetividade ao trabalho. O sofrimento é, também, um ponto de partida. Nesta experiência se concentra a subjetividade. O sofrimento se torna um ponto de origem na medida em que a condensação da subjetividade sobre si mesma anuncia um tempo de dilatação, de ampliação, de uma nova expansão sucessiva a ele. O sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real; ele é ao mesmo tempo proteção da subjetividade com relação ao mundo, na busca de meios para agir sobre o mundo, visando transformar este sofrimento e encontrar a via que permita superar a resistência do real. Assim, o sofrimento é, ao mesmo tempo, impressão subjetiva do mundo e origem do movimento de conquista do mundo (...). Neste movimento que parte do real do mundo como resistência à vontade e ao desejo, para se concretizar em inteligência e em poder de transformar o mundo – neste movimento então – a própria subjetividade se transforma, se engrandece e se revela a si mesma (Dejours, 2004a, p.28-29).

O trabalho, nesse sentido, exerce um papel preponderante para descarregar a energia ou tensão psíquica, de forma que, se há bloqueios na organização do trabalho pela imposição de uns modos operatórios padronizados e rígidos, ocorre à gênese do sofrimento patogênico.

O sofrimento patogênico ocorre em virtude do esgotamento de todos os recursos defensivos, e mesmo assim, continua a provocar uma descompensação do corpo ou da mente, debilitando o aparelho mental e psíquico. As pessoas se vêem presas a uma monotonia, com uma sensação de incapacidade, de paralisia, de vazio, rígido, não dialógico, previsível e não criativo, como revela Ricouer (1991): “sofrimento não é unicamente definido pela dor física nem pela dor mental, mas pela diminuição, até à destruição, da capacidade de agir, do poder fazer, sentidos como um golpe à integridade de si” (p. 223).

A carga psíquica da organização do trabalho é a insatisfação de um conteúdo inadaptado à estrutura da personalidade. Para minimizar esse sofrimento são criadas estratégias de defesa que podem ser individuais ou coletivas, que perduram até uma resignificação ou esgotamento em patologias diversas.

Dejours (1980) enfatiza as noções de acúmulo e descarga das excitações exteriores (de origem psicossensorial) ou interiores (excitações instintivas ou pulsionais) às quais os trabalhadores estão submetidos.

A tensão surge quando o indivíduo não pode descarregar as energias por uma das vias habituais, a saber:

- Via psíquica – consiste em um impulso agressivo, em criar fantasmas¹⁹, representações mentais que são, por vezes, suficientes para descarregar o essencial da tensão interior;
- via motora – quando não há um relaxamento pela via psíquica, o indivíduo usa a musculatura, por meio de uma fuga, crise de raiva, agressividade e violência,
- via visceral – se ambas as vias anteriores foram bloqueadas para descarregar a energia pulsional, entra em cena o sistema nervoso e a somatização.

O perigo é a subutilização das aptidões psíquicas fantasmáticas ou psicomotoras, uma vez que o seu subemprego implica numa retenção da energia pulsional.

Em geral, as pesquisas têm detectado as fontes principais de sofrimento no trabalho quando há “o entrave ao exercício da inteligência criadora; a recusa generalizada da utilização necessária desta inteligência, sem a qual nenhuma organização do trabalho pode funcionar; o não-reconhecimento dos esforços e do custo para os trabalhadores do exercício dessa inteligência, em termos de saúde” (Dejours, 2004b, p. 278).

O prazer de trabalhar resulta em descarregar a energia psíquica. Em regra geral, a carga psíquica do trabalho aumenta quando a liberdade do trabalho diminui, de modo que não é o trabalho que se torna nocivo e perigoso, mas a forma como é organizado e gerenciado. O prazer é uma experiência individual e/ou compartilhada proveniente da satisfação dos desejos e de necessidades do trabalhador, principalmente quando vivenciados sentimentos de valorização e reconhecimento do trabalho pelo outro.

O reconhecimento é compreendido em dois sentidos, de acordo com Dejours (2004b):

1. Reconhecimento como gratidão pelas contribuições que o funcionário possa ter contribuído por ajustes na organização do trabalho. Pode ser um pequena melhoria, um detalhe que foi modificado em uma instrução, ou rotina, um aperfeiçoamento no arranjo físico entre outros.

¹⁹ “O fantasma é produzido pelo sujeito para enfrentar uma realidade que se contrapõe ao seu desejo. Graças ao fantasma, o sujeito cria uma nova realidade subjetiva, que funda um compromisso entre a realidade e o desejo, no intuito de salvaguardar seu equilíbrio psíquico. Ao afastar-se em demasia da realidade, e ao privilegiar excessivamente a sua economia psíquica, o sujeito corre o risco de passar do fantasma para a ilusão, para terminar no delírio” (Dejours, 2004b, p. 206).

2. Reconhecimento como constatação, conhecimento, revelação da realidade das contribuições dos trabalhadores à organização. Pode ser o lançamento de um novo produto ou a forma de oferecer esse produto ao cliente, obtida na experiência do relacionamento diário com a base de cliente.

Ambos os sentidos de reconhecimento passam por julgamentos específicos, como:

- O julgamento de utilidade refere-se ao valor condizente com a utilidade técnica, social ou econômica da contribuição do funcionário.
- O julgamento de beleza que está compartilhado em dois tipos de julgamentos: conformidade do trabalho com as regras da arte e o julgamento de singularidade, em que é conferido os critérios de originalidade. O julgamento de beleza é proferido em pares, por especialistas que conhecem bem e dominam a matéria que foi transformada.

A questão dos critérios para os julgamentos sempre foi uma preocupação nos estudos e nas pesquisas sobre a criatividade (Newell, Shaw e Simon,1958; Bruner,1962; Gamble,1963; McPherson,1964; Brodgen & Sprecher,1964; Cattell & Butcher,1968; Boden, 1994; Frese, Teng & Wijnen, 1999). Essa preocupação se encontra em qualquer área, seja no estabelecimento de critérios para adquirir uma obra para a coleção do MAM ou do MASP ou para premiar um feito científico.

No caso dos bancos com produtos que não são tangíveis, faz-se necessário reforçar essa preocupação, em função da invisibilidade, não só da subjetividade, do sofrimento do trabalhar e por toda a atenção focalizada na matéria. Deve-se levar em conta as especificidades técnicas bancárias e vale reenfatizar sobre a intangibilidade do seu produto.

O rigor e a transparência nas definições de critérios de julgamento fazem com que o corpo funcional tenha poder para sugestões criativas para a direção do banco. No caso da pesquisa realizada por Frese, Teng & Wijnen (1999), concluiu-se que as pessoas se sentem ativas em apresentar as sugestões, porque sabem que existe uma inclusividade. As idéias não serão desperdiçadas e poderão ser ramificadas por toda a organização.

Outra questão com relação aos critérios e as dificuldades nos seus estabelecimentos estão embutidas no conceito da psicodinâmica. Ora, se trabalhar é preencher uma lacuna entre o prescrito e o real, presume-se, então, que essa lacuna não é prevista antecipadamente nem

pelo banco e, tampouco, pelo departamento, ou grupo de trabalho que elaborou as instruções sobre determinado produto ou matéria.

A mobilização envolve, nesse aspecto, um caminho entre o prescrito e o real que necessita da imaginação como base da criatividade, como foi visto em Vygotsky (1990). Necessita-se da imaginação para acrescentar algo no prescrito, ou em si mesmo, para enfrentar o que não funciona quando o funcionário se atém, rigorosamente, na execução desse prescrito. Compreende-se, então, o que é trabalhar bem, quando o conceito do bem é usar o potencial criativo e infringir a organização prescrita, isto é, as recomendações, os regulamentos, os processos, os códigos e as ordens de serviço.

Sabe-se que existe um imaginário em que os bancos, como instituições financeiras, são controladores e possuem uma organização de trabalho rígida. A constatação também está nas pesquisas (Larangeira, 1997, Rocha, 2003 e Pontes, 2006). Até mesmo ao entrar em uma agência bancária, com todo o aparato do *high-tech* que o discurso dessa modernidade apresenta, o espaço que se configura é de vigilância, de gestos controlados e de movimentos severos, e isso não fica distante de sua organização de trabalho. O desafio, então, é saber qual o limite no estabelecimento do critério para a infração e conceber algo novo e de valor, além de tolerar a incerteza, preparando as pessoas para assumir riscos e pondo em marcha as oportunidades que emergem.

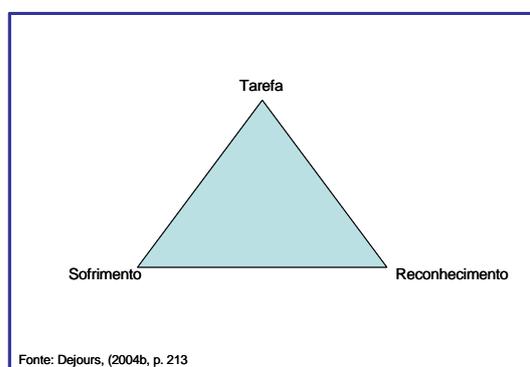
Em geral, a síntese dos estudos sobre os critérios para avaliar o reconhecimento do resultado criativo está atrelada às seguintes características:

- Novidade que pode ser tanto para o indivíduo quanto para o social.
- Valor que pode ser tanto imediato quanto em longo prazo. Pode ter um caráter econômico, social ou cultural.
- Grau de compreensividade no sentido de que o resultado criativo possa gerar novos entendimentos, *insights* e aperfeiçoamentos.
- Grau de condensação no sentido de que possa unificar uma grande quantidade de informação e seja conectada em uma nova ordem.

Dejours (2004b) salienta que “sem reconhecimento, não pode haver sentido, nem prazer, nem reapropriação em relação à alienação. Sem reconhecimento, haverá inevitavelmente desmobilização” (p.214). O autor apresenta uma transposição do triângulo de M. F. Sigaut do

Ego-Real-Outro, para um triângulo da psicodinâmica do trabalho, conforme a Figura XXI:

Figura XXI – Tarefa, Sofrimento e Reconhecimento



A Figura XXI apresenta, então, o papel do reconhecimento como fundamental entre o investimento do sujeito que toma o lugar no triângulo de Sigaut pelo sofrimento em cumprir os objetivos da tarefa, prescrito da organização do trabalho. Aí a tarefa toma o lugar do real, enquanto o reconhecimento toma o lugar do

outro, até mesmo porque, o reconhecimento parte sempre do social.

É o reconhecimento que faz a renovação do desejo, e por sua vez permite o engajamento na ação. O reconhecimento sustenta, também, as condições psicoafetivas à cooperação, que vai muito além dos bônus e prêmios. “O reconhecimento, como elemento de estruturação-perlaboração do coletivo, é um tempo orgânico da dinâmica do trabalho e de sua organização. É um tempo capital para a formação da vontade enquanto ela se concretiza no registro da ação, o que chamamos geralmente cooperação” (Dejours, 2004b, p. 217).

A cooperação está assentada no sentimento de confiança com sentido subjetivo individual que se integra na subjetividade social. Isto quer dizer que é necessário que cada um tenha um juízo do fazer do outro, suas regras individuais para quebrar o prescrito, sua atitude e comportamento diante de situações inusitadas, de modo que, para atingir a cooperação, Dejours (2004b) salienta uma seqüência: “regras de trabalho →visibilidade da prática do trabalho →confiança→cooperação” (p.269), para representar condições sociais, psicosociais e comunicacionais à cooperação.

É o caso das pesquisas e dos estudos efetuados por Clegg et al. (2001) sobre o papel da confiança nos processos de inovação. Os autores apresentam hipóteses e chegam a resultados para sugerir que as pessoas são mais engajadas no processo de inovação quando acreditam que as suas idéias serão escutadas e, subsequente, que essas idéias serão compartilhadas pelos benefícios que resultam.

Bourdieu (1998) adverte que “o discurso empresarial nunca falou tanto de confiança, de cooperação, de lealdade e de cultura de empresa como nessa época em que se obtém a adesão de cada instante fazendo desaparecer todas as garantias temporais” (p. 140). A adesão,

nesse caso, refere-se a incerteza e ambigüidade, em função da precariedade, do medo da demissão, que permeia os “enxugamentos”, e do desemprego, que podem gerar a angústia e o conformismo.

Stacey (1996), analisando a complexidade que envolve os sistemas organizacionais, enfatiza que a cultura da confiança e os padrões específicos de poder devem ser reforçados na transição entre a zona estável e instável, no estado de ansiedade provocado pela irrupção da criatividade organizacional. A auto-reflexão e a consideração de como a ansiedade pode ser gerenciada são talvez, para o autor, as mais importantes prescrições dos sistemas complexos adaptativos vistos na vida organizacional.

Nesse entender, cooperar exige coordenação com o objetivo de trazer à luz o sistema de sombra que, naturalmente, instala-se na relação prescrito e real. É uma forma de trazer para o explícito o que é tácito, fundamentando a confiança na competência ética, que está ligada, inclusive, entre a palavra dada e o comportamento que a segue.

Coordenar é abrir o espaço para o diálogo, para visibilidade dos modos operatórios (macetes, do “jeitinho”), das contradições, das infrações em vista de proceder arbitragens e tomar decisões em prol do coletivo de trabalho e dos negócios e, também, dar o suporte necessário para as falhas humanas e a criatividade.

Mais ainda com relação ao reconhecimento, não se pode deixar de mencionar o trabalho do sociólogo alemão Axel Honneth (1949), que na linha de pensamento de Hegel e George Herbert Mead salienta a importância da luta moralmente motivada, a compreensão da lógica dessa luta pelo reconhecimento e as relações intersubjetivas para a formação e desenvolvimento da identidade individual.

Honneth (1995) associa realização pessoal a padrões sociais de reconhecimento. Assim, interpreta a possibilidade de realização dos desejos e necessidades do indivíduo como dependente de três padrões de reconhecimento, o que denomina como “formas de relações práticas com o *self*”: autoconfiança, auto-respeito e auto-estima. No entender do autor, essas relações são as condições para que no interior do reconhecimento, o desenvolvimento da identidade realize-se com autonomia. As “formas de relações práticas com o *self*” só podem ser adquiridas e mantidas mediante o reconhecimento de outros, que por sua vez são também reconhecidos pelo *self*, dependendo, portanto de relações subjetivas de reconhecimento mútuo.

São as formas de reconhecimento intersubjetivas que estão assentadas nas relações primárias como o amor e amizade, nas relações legais universais como o direito e na comunidade de valores para garantir a solidariedade.

A partir das “formas de relação com o *self*” e as “formas de reconhecimento intersubjetiva”, Honneth constrói a sua teoria, tendo por base que as relações não são ahistóricas e sim criadas e mantidas por meio de lutas sociais, orientadas pelo ideal normativo de sociedade justa. O Quadro X apresenta sumariamente a teoria do reconhecimento de Honneth (2003).

Quadro X – Teoria do Reconhecimento de Honneth

Formas de Reconhecimento Intersubjetiva	Amor	Direito	Solidariedade
<i>Princípios de Reconhecimento</i>	Necessidades, sentimentos	Igualdade legal	Contribuições sociais
<i>Formas de desrespeito</i>	Insultos e violação	Privações de direitos e exclusão	Degradação
<i>Componentes ameaçados da personalidade</i>	Integridade física	Integridade Social	Dignidade, “honra”
<i>Formas de reconhecimento</i>	Amor, afeição, encorajamento, segurança, relações primárias.	Tratamento como igual, membro de uma comunidade, reconhecimento universal de direitos e deveres.	Estima social, comunidade de valores, valorização das contribuições particulares, solidariedade.
Formas de Relações Práticas com o Self	Auto- confiança	Auto-respeito	Auto-estima

Fonte: Adaptado de Honneth, (2003)

Para Honneth (2003), os conflitos emergem também de situações em que as formas de vida tornaram-se intoleráveis, como formas de desrespeito. Desse modo, insultos e violação, privações de direitos, exclusão e degradação aparecem como violação, respectivamente, da autoconfiança, do auto-respeito e da auto-estima.

No entender de Honneth (2003), com relação à necessidade de autoconfiança, o indivíduo precisa de aprovação e encorajamento emocional, e isso depende da existência de outras pessoas com que nutre apreciação mútua. O amor sintetiza essa forma de reconhecimento. A necessidade de auto-respeito é não negar os direitos individuais, de modo que o indivíduo aprende a ver-se de acordo com as perspectivas dos parceiros de interação, como tendo todos os mesmos direitos. O auto-respeito significa a possibilidade de se

considerar moralmente competente, tanto quanto os seus parceiros. A noção de “direito” sumariza esta forma de reconhecimento. Já com relação à necessidade de auto-estima do indivíduo, envolve uma segurança ética baseada na singularidade. O indivíduo sente-se especial, único e particular. Nesse sentido, a auto-estima afirma implicitamente que o indivíduo possui algo valioso a oferecer. Honneth afirma que as condições sociais para a estima são determinadas segundo a crença que são contribuições úteis para a sociedade. Solidariedade é o termo que sintetiza a forma de reconhecimento da necessidade de auto-estima, entendendo que no ambiente social os valores comuns coincidam com as preocupações individuais, e assim, cada membro da sociedade tem a oportunidade de ganhar estima pela contribuição para o bem comum.

As reações emocionais negativas geradas pelas experiências de desrespeito fornecem, ainda segundo Honneth (2003), uma base pré-téorica para a crítica social. Por outro lado, na medida em que essas experiências negativas deixam de expressar apenas o infortúnio de indivíduos isolados, e passam a expressar a experiência compartilhada de muitos outros, emerge o potencial para uma ação coletiva voltada para o alargamento dos padrões de reconhecimento. Mas tudo isto depende dos recursos simbólicos à disposição dos movimentos sociais. Porque, por meio desses recursos, os movimentos sociais podem mostrar que a experiência de desrespeito é típica de todo um grupo de pessoas e, com isso, ajudar a estabelecer as condições culturais para a resistência e a revolta.

Embora a teoria do reconhecimento de Honneth não seja atrelada especificamente à categoria organização do trabalho há possibilidades de confluências, pois na dimensão identitária o trabalho possibilita um retorno sobre si mesmo capaz de conferir um sentido. Ademais, o trabalho tem o papel no processo de elaboração da imagem de si e a cooperação resultante da integração pelo trabalho engaja o sujeito em um futuro coletivo. No tocante à dimensão social, o trabalho é condição para inclusão num círculo de iguais, dentro de uma organização moralmente justa. Neste sentido, a ação criativa torna-se uma manifestação da singularidade e é respeitada pelos outros mediante o reconhecimento da contribuição que pode trazer para o coletivo de trabalho.

Assim, o trabalho combina o individual e o coletivo, e por meio do compartilhamento das experiências se pode combater a degradação social e a humilhação que corroem a identidade tal qual a doença ameaça o bem-estar físico.

Dejours (1999) também enfatiza a importância do espaço de compartilhamento e discussão, proveniente da teoria social crítica, para a compreensão das condições de comunicação, porque nem tudo acontece naturalmente, “pode-se falar para não dizer nada, ou falar sem a intenção de discutir ou ser discutido. Pode-se ainda, por outro lado, escutar sem ouvir” (p.58/9). O autor propõe a consideração de três dimensões que obstaculizam a comunicação: a inteligibilidade, o sofrimento e a autenticidade.

A inteligibilidade refere-se às dificuldades encontradas na linguagem, nos limites semióticos inerentes ao linguajar e práticas discursivas, que acentuam as marcas das relações e das desigualdades sociais. Lembra Bourdieu (2004) que as pessoas estão reunidas por símbolos e tudo se opera na prática por uma questão de relacionamento social, entre os espaços das posições sociais e dos gostos e estilos de vida.

Outro obstáculo à comunicação são o sofrimento e as defesas contra o sofrimento. As pessoas não dispõem palavras suficientes para descrever o efetivo do trabalho e de todos os sentimentos envolvidos, como impotência, irritação, cólera ou ainda decepção ou esmorecimento.

Existe, segundo Boutet (1995), um déficit semiótico entre a língua e a experiência do corpo. Há, também, as distorções de comunicação utilizadas como estratégias de defesa individuais e coletivas que funcionam como verdadeiros analgésicos. São adotados comportamentos individuais e coletivos para preservar o não-dito. De modo que existe no sofrimento algo que escapa o sentido, que resiste a ser traduzido, em função da distância que separa um saber seguro do outro, do corpo e da vida.

Por fim, como obstáculo à comunicação está a questão da autenticidade, porque verbalizar as razões do agir é sempre correr um risco. Da mesma forma, a escuta pode ser um risco por provocar desestabilização, no sentido de que o real do outro possa ser ignorado, por ter sido subestimado ou não percebida a situação. Assim, há um esforço para não aceitação dos argumentos, a não compreensão ou escuta do que se diz.

Assim, variedades de conflitos surgem no interior dos coletivos de trabalho, demonstrando que nem sempre a renúncia é consentida por todos. Alguns se sentem oprimidos com as limitações do social, que ocasionam um sofrimento intolerável ao desejo de se colocar à prova desde que não sejam os próprios limites e dando margem ao individualismo, até perceber que, se não for tarde, a cooperação sempre exige renúncia.

O individualismo continuado, conforme revelado por Arendt (1989), leva ao caos e toma a forma de violência, injustiça, frustração e, eventualmente, patologias, sem que condições sociais e éticas sejam propícias para se pôr a prova individual no trabalho.

Repensar a organização do trabalho é pensar em deliberações políticas, e em palavras literais de Dejours:

Se considerarmos a contribuição que a cooperação pode dar no registro individual e no registro social, poderemos compreender por que é possível constituir-se uma solidariedade fundamental entre a experiência subjetiva que se procura e a implicação coletiva na vontade de dar uma contribuição às condições éticas do viver junto. Contrariamente a preconceitos que muito pesaram sobre as concepções da ação sindical e política, a referência à subjetividade não é necessariamente nociva à formação da vontade coletiva e à ação. Bem pelo contrário. Compromissos racionais entre subjetividade singular e ações coletivas são possíveis. O ponto de vista fundamental trazido pela psicodinâmica do trabalho à concepção da ação, é que uma ação só é racional se ela considerar o destino da subjetividade no trabalho e se ela se alimentar, ao mesmo tempo, daquilo que, em toda atividade de trabalho, provém da subjetividade. Ou, em outras palavras, a ação coletiva é racional se ela se der como objetivo não somente a luta contra a injustiça, mas explicitamente também, e em primeiro lugar, a celebração da vida. Ainda é preciso sublinhar que é na ação voltada para a melhoria da organização do trabalho que reside, principalmente, se não exclusivamente, a possibilidade de se estabelecer uma continuidade entre a vida, de uma parte, e, de outra, a cultura e até mesmo a própria civilização (Dejours, 2004a, p. 33).

Consoante Dejours (2004b), se os funcionários adotam uma atitude de indiferença no espaço de trabalho é porque algo no histórico marcou consideravelmente tal predisposição. A expressão “não acredito mais em nada” é decorrente da decepção (jamais considerada ou comentada), por falta de reconhecimento da sua luta travada em sua mobilização subjetiva. A indiferença, na realidade, não foi do funcionário e sim do sistema em não reconhecer a singularidade e o desejo da realização em si.

Há, segundo Dejours (2004b), o sentimento entre os funcionários de serem enganados pela duplicidade por parte dos interlocutores. Porém, esse sentimento é um processo demorado, porque os funcionários, na verdade, lutam e se apegam a todas nuances que possam abrir e configurar espaços à iniciativa e à criatividade, antes da resignação e do desengajamento, no sentido de conjurar a alienação.

Dejours retoma o triângulo de Sigaut (1990, *apud* Dejours, 2004b) para tratar da questão da alienação, como uma ameaça à identidade.

A identidade é o arcabouço da saúde mental, de modo que toda a crise psicopatológica refere-se a uma crise de identidade e essa remete, invariavelmente, à alienação.

Num ziguezaguear, Dejours (2004b) apresenta três riscos fundamentais de alienação: mental, social e cultural.

Na alienação mental, conforme Figura XXII, o sujeito está simultaneamente isolado do real e do outro. É o sentimento do vazio e de profunda solidão.

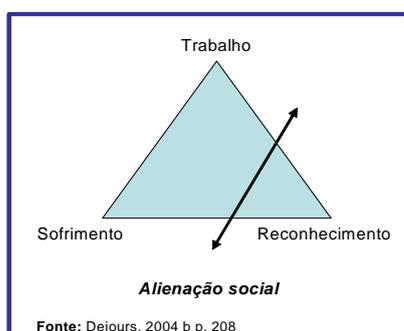
Figura XXII – Alienação Mental



Nesse tipo de alienação o indivíduo está condenado a solidão e, segundo o autor, o caminho parece levar às instituições psiquiátricas. Aqui nesse tipo de alienação não há relação alguma com a criatividade, tampouco com o social e os seus laços de cooperação existentes no processo de produção material.

Também não se observa qualquer mobilização em busca de sentido em outros lugares (na família, nos lazeres, na vizinhança entre outros), esperando que a falta de sentido do trabalho se torne suportável.

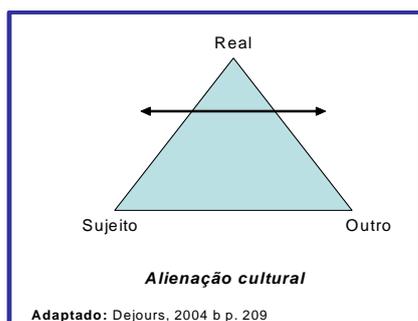
Figura XXIII– Alienação Social



Na alienação social, como pode ser observado na Figura XXIII, o sujeito tem uma relação de coerência com o real, entretanto, sem obter qualquer tipo de reconhecimento pelo outro. São situações em que o próprio sujeito tem que validar o real, colocando-se à prova a todo o tempo, mas gerando um estado de desconfiança e insegurança em suas mobilizações, além de

baixa-estima. Caminha em direção a depressão, duvidando de sua própria identidade. São também comuns casos de megalomania, de auto-afirmação, sentimento de injustiça e perseguição.

Figura XXIV– Alienação Cultural



Na alienação cultural (Figura XXIV) há um reconhecimento recíproco entre o sujeito e o outro como um vínculo quem ambos mantêm com o real. O reconhecimento surge como um delírio coletivo. O exemplo dado é de um partido político que perde os vínculos com as suas bases e uma administração que

privilegia a técnica e perde a noção do que se passa com os administrados.

As experiências clínicas em psicodinâmica têm revelado que o sujeito em relação à organização do trabalho espera que essa lhe proporcione condições comunicacionais, físicas, técnicas, mas, sobretudo psicosociais, como a possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento, desenvolvimento e retribuição, como o pagamento de seu sofrimento e da falta de sentido para sua situação subjetiva. As pessoas querem levar uma contribuição singular para o trabalho que significa a busca de identidade. Nesse aspecto, definitivamente, a mobilização não é apenas compulsão ou força da pulsão. É desejo de se obter retribuição pelo engajamento e para o sentido que o comprometimento e compromisso engendrou para si. Conclui-se, desse modo, que mobilização sempre envolve identidade.

Para González Rey (2005a), a identidade é um sistema de sentidos que se articula a partir das configurações subjetivas historicamente constituídas na vida pregressa do sujeito concreto e nas condições, também concretas, em que ele atua. Na confrontação entre o histórico, que Dejours denomina o diacrônico, e o atual, o sincrônico, aparecem as situações em que surge a necessidade desse sujeito reconhecer a si mesmo, delimitar o espaço, a sua relação com a matéria e aí encontrar a congruência consigo mesmo na situação que está enfrentando. Esse é o momento precioso da tensão e das rupturas, por definir emoções que se evidenciam no sentido de identidade.

Existem confluências epistemológicas entre a psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Dejours (1980, 1987, 1992, 1999, 2003, 2004a e, 2004b) e a teoria da subjetividade dentro de uma abordagem histórico-cultural de González Rey (1985, 1989, 1990, 1991, 1993, 1994a, 1994b, 1996, 1999, 2002, 2003, 2004a, 2004b, 2005a, 2005b e 2005c).

Ambos autores adotam o sujeito como momento vivo do processo de subjetivação, e o caráter singular da subjetividade, que representa sempre uma opção de mudança. Utilizam, também, em seus estudos, a atividade, junto com a historicidade, a volição e o afeto, como partes indissociáveis, que permitem marcar o início de novos processos de subjetivação em nível do coletivo, que González Rey denomina subjetividade social e Dejours ideologia coletiva da profissão.

A tônica dos estudos é a produção dos sentidos, seja no enfoque histórico-cultural vigotskiano ou na abordagem clínica dejouriana em sua unidade individual-social. O conceito de sentido “expressa as diferentes formas da realidade em complexas unidades simbólico-

emocionais, nas quais a história do sujeito e dos contextos sociais (...) são momentos essenciais de sua constituição” (González Rey, 2002, p. 9), refletindo em sua saúde, personalidade e modo de vida.

Do mesmo modo para Dejours (2004a), a subjetividade só se experimenta na singularidade do corpo e “entre a subjetividade e o sujeito, a diferença consiste na singularidade não somente no plano de uma afetividade, mas, também, no de um vir-a-ser ou até mesmo de um destino, com implicações no registro da saúde e da patologia mental, fundamentalmente interrompidas neste corpo e no seu porvir na experiência do trabalhar” (p. 37).

Para González Rey (1999, p. 49), “nenhuma experiência nova do sujeito adquire sentido pelo que ela significa de forma ‘objetiva’”, pois “toda nova experiência de desenvolvimento adquire sentido dentro do processo de subjetivação que caracteriza o desenvolvimento da personalidade”.

Portanto, vale reenfatar que o trabalho é o momento essencial da singularidade, e em qualquer ambiente ou espaço de trabalho sempre vai haver o sofrer na busca do sentido e realização do si-mesmo, em virtude da dialética entre as subjetividades individuais e sociais. Pode-se dizer, também, ratificando a opinião de Bruno-Faria (2004), que não existe um ambiente para a criatividade comum aos funcionários, como a literatura procura enfatizar como determinantes para o desenvolvimento do potencial criativo. A subjetividade social pode abarcar elementos como estilo de gerência, recursos materiais, clima entre colegas de trabalho etc., que podem ser percebidos por muitas pessoas em determinado contexto e que caracterizam o clima para a criatividade. Entretanto, é a partir da personalidade e sua singularidade que se pode dar o sentido e a capacidade de ruptura a esse ambiente.

Em González Rey (1997), Furtado (2002) e Dejours (2004a), fica evidente que a subjetividade individual não diz respeito apenas à dimensão individual e, tampouco, a subjetividade social à dimensão social. As mudanças socioculturais estão relacionadas com as mudanças na subjetividade social, ao mesmo tempo em que as mudanças sociais estão vinculadas a mudanças da subjetividade individual, evidenciando, assim, a impossibilidade de fragmentação de dois momentos. Da mesma forma, as situações de trabalho não podem ser descritas como espaço de experiências e de inteligências singulares. Trabalho não é apenas atividade, “ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo (...) das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é somente o real do mundo objetivo; ele é, também, o real do mundo social” (Dejours, 2004a, p. 31).

De acordo com a unidade indivíduo-sociedade, Fitzherbert & Leitão (1999) repensam a criatividade na empresa, por meio de pesquisa empírica, e revelam que a melhor abordagem para explicar a criatividade e sua aplicação nas organizações é a rede de relações no processo decisório. Ao entender como se processam as relações entre os diversos fatores do processo de criar e sua organização, pode-se apreender o fenômeno e conhecer suas possibilidades no trabalho. Propõem, então, que a teoria sistêmica da rede de relações possibilite captar a dinâmica do processo como um todo, “denunciando um ângulo que não pode ser explorado do clássico ponto de vista estrutural – a não ser que se dê ao termo estrutura o sentido dinâmico de configuração de relações, não antagônico à idéia de processo. A estrutura aparece aí apenas como um esforço de visualização do processo” (Fitzherbert & Leitão, 1999, p. 124).

Entende-se que o sentido dinâmico de configuração de relações na pesquisa de Fitzherbert & Leitão (1999), embora não dito, refere-se à subjetividade que, de acordo com a definição proposta dentro da perspectiva histórico-cultural, é um sistema não fundado sobre invariantes universais que tem como unidade central as configurações de sentido que integram o atual e o histórico em cada momento de ação do sujeito.

A subjetividade, então, é um sistema em desenvolvimento, no qual as novas produções de sentidos constituídos nas atividades do sujeito influenciam o sistema de configurações da personalidade, não de modo imediato, mas mediato nos processos de reconfiguração, que acompanham a constante processualidade dos diferentes sistemas de atividades e de relações do sujeito.

O sujeito se constitui dentro da subjetividade social e representa por meio de sua singularidade uma diferenciação no desenvolvimento da subjetividade social. Ao mesmo tempo essa é constituinte do sujeito, mas pode ser transformada por sua ação criativa (atividade) em determinado contexto.

O sujeito que tem por base a concepção de Touraine (2002), com a sua natureza processual e criação do Si-mesmo, afirma-se com seus direitos e a sua capacidade de ruptura. Sujeito de pulsão, ator por meio das resistências e tensões nunca superadas, desejo do indivíduo de ser responsável por sua própria vida, implica ruptura com os papéis.

Esta exigência parece, à primeira vista, estar à procura de um sentido de vida pessoal, de uma história individual. A vida exitosa não é aquela que tem um sentido, que progrediu da concepção à realização de um grande projeto, situe-se este na vida privada ou na vida pública, aquela que pode ser reproduzida em uma narração? No entanto, esta imagem, que corresponde melhor à idéia de pessoa, é mais perigosa que útil, pois ela reintroduz o sonho de uma correspondência entre o ator e o sistema que faz emergir o Sujeito não é a

unidade de uma vida, a construção do Si-mesmo, mas ultrapassar as obrigações, o apelo à liberdade, o movimento para religar, através de uma vida individual, os fragmentos estilhaçados da modernidade. A decomposição do Ego proíbe ao Sujeito ceder aos encantos discretos do Si-mesmo (Touraine, 2002, p. 311).

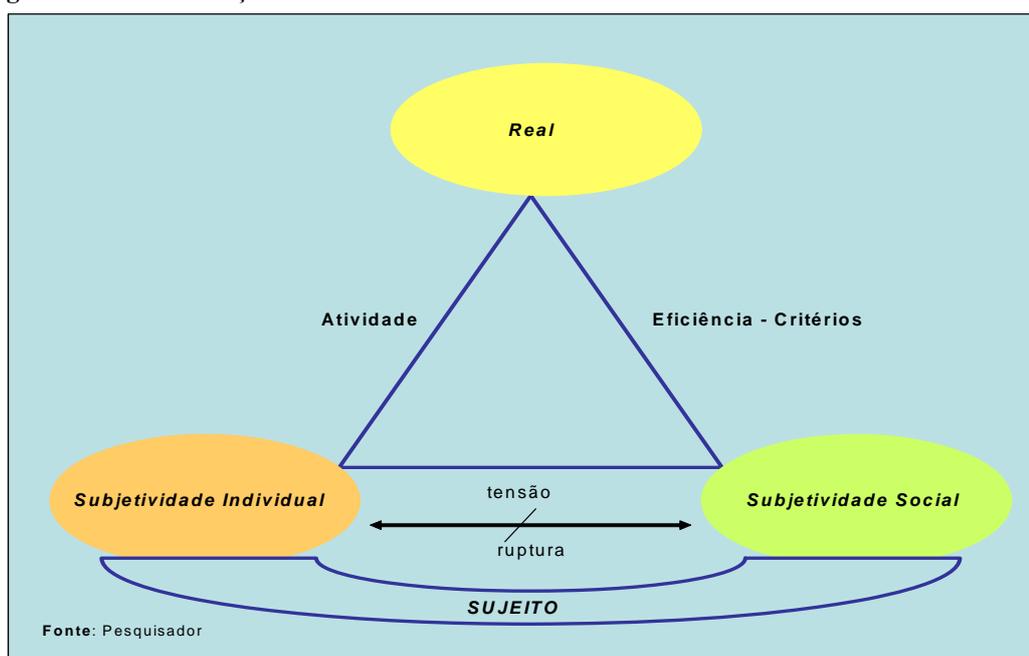
González Rey (2004a e 2004b) tem um diálogo constante com Touraine (2002), na idéia do sujeito ligada à do ator social. O ator individual ou coletivo tem por ação combinar objetividade e subjetividade em uma rede de papéis estabelecidos e controlados por uma lógica da integração do sistema.

Desse modo, o ator é o inverso do Si-mesmo, porque ao invés de desempenhar os papéis que correspondem a *status* ou de se fechar na consciência de si, reconstrói o campo social a partir de sua subjetivação. “Assim, não existe ator sem Sujeito, mas também não existe Sujeito sem ator que o engaje na vida social real, batalhe por ele contra os equilíbrios e as ideologias estabelecidas” (Touraine, 2002, p. 303).

À luz desses autores (Dejours, González Rey e Touraine), pode-se construir a Figura XXV, como um núcleo teórico do estudo com as suas categorias: subjetividade individual, subjetividade social, atividade, eficiência e critérios de julgamentos, e o real, como o resultado criativo e expressão do Si-mesmo no espaço de trabalho.

O resultado criativo que se concretiza em um produto, em realidade, é a própria efetivação do sentido subjetivo, o qual se constitui como unidade inseparável dos processos simbólicos e das emoções, sendo que um absorve o outro sem se sobrepor.

Figura XXV – Construção Teórica



Esse terreno da subjetividade e da valorização do sujeito recupera o caráter dialético e complexo de um homem que representa, simultaneamente, singularidade e um ser social, com as suas mobilizações subjetivas individuais e coletivas e com o objetivo de pôr em prática a ação transformadora e a integração do indivíduo, da sociedade, da cultura e da história por meio da organização do trabalho.

Os processos de subjetividade social e individual não mantêm uma relação de externalidade. Eles expressam-se como momentos contraditórios que se integram de forma tensa na constituição dialética e complexa. A condição de sujeito individual, de acordo com os ensinamentos de Vygotsky (1986, 1989), se define somente dentro do tecido social, no qual os processos de subjetividade individual são um momento da subjetividade social, momentos que se constituem de forma recíproca sem que um se dilua no outro, e que são compreendidos em sua dimensão processual permanente.

O bancário, na perspectiva adotada neste trabalho, é compreendido por meio dessa leitura histórico-dialética construída a partir da objetividade mediada pela subjetividade, e nunca podendo ser reduzido a uma condição de puro objeto. Sabe-se, no entanto, que esse bancário não ocupa a condição de sujeito absoluto, uma vez que está determinado pelas condições objetivas da instituição, do mercado e de todos os outros espaços sociais pelo qual transita.

5.2 – Sujeito, Subjetividade e Criatividade nas Organizações: as pesquisas realizadas

Pode-se dizer que as pesquisas sobre criatividade no contexto organizacional ou na esfera do trabalho são poucas. A criatividade encontra-se, com maior frequência nas pesquisas, quando relacionada ao desenvolvimento humano e ao contexto educacional (Alencar, 1975; Wechsler, 1987, Fleith, 1990). Na área organizacional e em administração de empresas enfatizam-se as pesquisas relacionadas à inovação, enquanto a criatividade está mais voltada à psicologia, até mesmo por razões históricas, como foi visto no capítulo dois.

Também com relação ao capítulo dois, merece destaque o fato de que as pesquisas de March & Simon (1958), Newell, Shaw & Simon (1958), Maier & Hoffman (1961) e Newell & Simon, (1972), que ganharam força na década de 70, com o advento do processamento da informação, contribuíram sobremaneira para os estudos da criatividade nas organizações, sobretudo, ao se referirem ao processo criativo como um caso especial de solução de problema, ou que se aplicam a situações que não têm soluções simples. Nessa mesma linha de pesquisa encontra-se, também, diversos outros estudos como os de

Hayes (1981) e Perkins (1981, 1985) sendo que para este último, o produto criativo é vagamente concebido, sendo descoberto no decorrer do processo.

O modelo de processamento da informação concebe e entende por problema quando o indivíduo quer alcançar um objetivo e não consegue por existir algum tipo de barreira. O problema é considerado em termos de processo, pois há um estado inicial que consiste no conhecimento dos dados, das restrições e do objetivo a ser alcançado como sendo o estágio final do processo.

Outros dois aspectos a serem considerados nas pesquisas sobre processamento da informação para solução de problemas são o ambiente da tarefa e o espaço do problema. Por ambiente da tarefa entende-se o estado atual do problema e a sua relação com a ambiência externa ao indivíduo, e por espaço do problema a tudo que delinea o modelo mental, que contém todos os estados que poderiam ocorrer na solução de determinado problema (Newell & Simon, 1972).

Apesar da importância desses estudos para o avanço da teoria organizacional, com ênfase na teoria das decisões e ponderações de fins e meios, conforme Weber (1982), bem como o caráter interacionista que pressupõe a diversidade de racionalidades, as pesquisas envolvendo a criatividade como solução de um problema consideram, de alguma forma, as fases seqüências do processo criativo de Wallas (1926) como mecanismos para solução original, afastando-se do papel do valor, do afeto e da integração complexa que envolve o fenômeno criativo, conforme Voss & Means (1989).

Apreende-se com Vygotsky, neste estudo, que a expressão criativa está relacionada com a produção de sentido, portanto, há que haver qualificação do problema como uma linguagem de reflexão afetiva e simbólica em função dos valores. É a produção de sentido subjetiva que faz com que os indivíduos persistam na busca da resolução do problema, na tolerância da ambigüidade, para enfrentar as resistências e percalços que encontra no meio do caminho.

Diante desse quadro, envidou-se, nesta seção, revisar as pesquisas que se aproximam desse entendimento da criatividade como configuração subjetiva ou como um processo dialético em que o conhecimento é organizado e reorganizado conceitualmente, em vez de ser tratado como uma acumulação de verdades fixas, como consideram Koestler (1964), Benack, Basseches & Swan (1989), Ryhammar & Smith (1999) e Ekvall & Ryhammar (1999). Esses autores enfatizam a perspectiva múltipla da criatividade integrando capacidades cognitivas e afetivas e que se distanciam dos estudos que provêm uma perspectiva geral do pensamento

com relação às variáveis da personalidade e suas influências sobre a criatividade organizacional, além daqueles que se limitam à criatividade como unicamente solução de problemas.

A pesquisa de Pereira Filho (1996), por exemplo, procura relacionar criatividade e inovação com outros componentes do contexto organizacional. O autor teve por objetivo: i) analisar a percepção de membros, gerentes e líderes de projetos de inovação sobre o fenômeno da criatividade em ambientes organizacionais; ii) identificar a visão desses profissionais quanto às características das pessoas criativas e quanto às condições que favorecem ou restringem a criatividade e inovação em organizações brasileiras.

Por meio de estudo de caso e a partir de questionários e entrevistas, o autor chegou às seguintes conclusões: a motivação extrínseca coexiste com a intrínseca, e o sucesso de um projeto de inovação é devido mais ao balanceamento dinâmico entre componentes individuais e organizacionais, apresentados com um certo nível de integração e conformidade com os fatores contingenciais que envolvem a inovação. Salienta, ainda, que a compreensão da criatividade e inovação requer uma abordagem sistêmica que considere a complexidade envolvida.

Tesluk, Farr & Klein (1997) fazem uma revisão na literatura sobre a influência do clima e da cultura organizacional sobre a criatividade individual. Comentam que a criatividade tem um papel importante nas organizações e que esse tópico tem chamado a atenção de pesquisadores e empresários. Segundo os autores, os jornais de negócios e revistas especializadas têm enfatizado a necessidade de criar condições para dar suporte à criatividade, como um meio de promover a efetividade organizacional e mesmo a sobrevivência, em função das forças competitivas e a velocidade da mudança tecnológica, econômica, legal e mercadológica.

Os indivíduos são as fontes, segundo os autores, do desenvolvimento de novas idéias, e essas são essências da criatividade. As pesquisas têm focado no que motiva ou no que proporciona criatividade individual e, também, o papel de vários aspectos do ambiente organizacional e os seus relacionamentos com a criatividade individual vêm aumentando o interesse dos pesquisadores, sobretudo, com relação à cultura (Kanter, 1988 *apud* Tesluk et al., 1997) e o clima organizacional (Mumford & Gustafson, 1988 *apud* Tesluk et al., 1997).

Cultura e clima organizacional são conceitos distintos, embora relacionados e interdependentes. As pesquisas, de acordo com Tesluk et al. (1997), não têm explorado os dois conceitos juntos e como esses podem modelar e guiar a criatividade individual em

organizações. Os autores apresentam a inter-relação entre os dois construtos, além de baseados na literatura apontarem as distinções, apesar das similaridades.

A distinção mais crítica está assentada na afirmação de que a cultura opera num nível maior de abstração do que o clima, e este se refere ao compartilhamento de percepções de políticas e procedimentos entre os membros da organização. A cultura representa os valores básicos e concepções que baseiam as políticas e os procedimentos, conforme os estudos de Reichers & Schneider (1990 *apud* Tesluk et al., 1997) e Schneider & Rentsch, (1998 *apud* Tesluk et al., 1997).

Os elementos básicos da cultura organizacional (valores e crenças, expectativas de comportamento e concepções compartilhadas entre os membros) são considerados influentes na criatividade organizacional por dois modos. No primeiro, os indivíduos vêm a entender os valores, expectativas de comportamento e conhecimento social por meio de várias formas de socialização, tais como interação direta com os companheiros de trabalho e os supervisores, de acordo com Chatman (1991 *apud* Tesluk et al., 1997) e Louis (1980 *apud* Tesluk et al., 1997). Nesses casos, a cultura pode ser transmitida mais indiretamente através de observações dos tipos de comportamento e ações que são sancionadas e reconhecidas pelo corpo gerencial. Por meio das atividades gerenciais e os processos de socialização formais e informais, normas estabelecidas são aprendidas e compartilhadas entre os empregados como fazedoras de sentido e que guiam e modelam o comportamento organizacional.

O segundo modo de entender os elementos da cultura organizacional está mais relacionado com um modo indireto. Os elementos da cultura já estão incorporados em formas estabelecidas, que são refletidas nas estruturas, políticas, práticas e procedimentos. Certos tipos de estrutura, políticas e práticas podem impactar diretamente a criatividade no local de trabalho, tais como os recursos alocados para desenvolver novas idéias, inclusive quando essas práticas e procedimentos são percebidas no coletivo em termos de objetivos organizacionais.

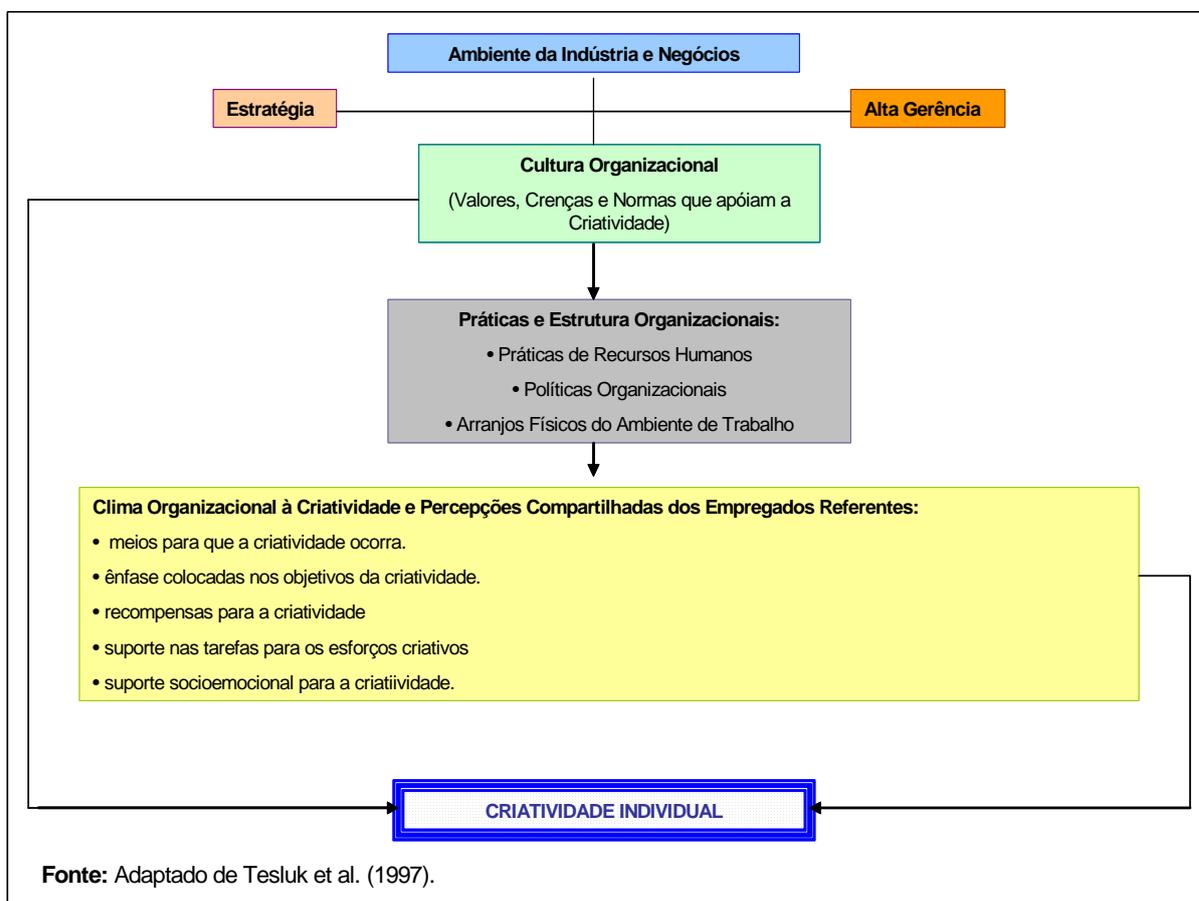
Prosseguem os autores afirmando, com base nos estudos, que certas condições ambientais de negócios, estratégias, ações e valores da alta gerência estão associados a culturas que suportam e valorizam a criatividade, como é o caso das pesquisas de Hage & Dewar (1973, *apud* Tesluk et al., 1997), Pierce & Delbeque (1977 *apud* Tesluk et al., 1997), Meyer (1982 *apud* Tesluk et al., 1997), Kanter (1988 *apud* Tesluk et al., 1997), Amabile (1988), Gordon (1991 *apud* Tesluk et al., 1997), Amabile & Conti (1999), Amabile & Gyskiewicz (1989) e Amabile et al. (1996).

Esses estudos sintetizam que a cultura para a criatividade existe quando empregados assumem crenças básicas e concepções similares às adotadas pelo corpo gerencial, em uma espécie de alinhamento organizacional. Esclarecem, os autores, que mesmo bem solidificadas as crenças, em termos de compartilhamento, é necessário que os objetivos organizacionais sejam comunicados e, do mesmo modo, como esses objetivos são alcançados, recompensados e alicerçados pela organização.

Por exemplo, o modo como a alta gerência interpreta e reage às crises pode servir como uma força poderosa para desenvolver orientação à criatividade e, em qualquer caso, os objetivos e as tarefas assumidas pelos membros da organização constituem novos desafios em busca da superação. Nesse ambiente, o trabalho, o desenvolvimento e a sobrevivência da organização são importantes para os funcionários, podendo estabelecer um claro vínculo entre a missão organizacional e as as tarefas.

Tesluk et al. (1997) apresentam a Figura XXVI, em que se destaca o inter-relacionamento entre clima, cultura sobre a criatividade individual.

Figura XXVI – Modelo de influências do clima e da cultura organizacional sobre a criatividade individual.



Na Figura XXVI observa-se que as estruturas, políticas e práticas modelam a criatividade individual, criam um clima à criatividade e comunicam os objetivos organizacionais e os meios de alcançá-los.

O clima para criatividade, então, refere-se à extensão que os indivíduos percebem que os procedimentos, práticas e políticas organizacionais relacionam-se com o desenvolvimento de novos produtos, idéias, serviços ou processos e os meios para que a criatividade ocorra.

Tesluk et al. (1997) apresentam um quadro, adaptado de Kopelman et al. (1990 *apud* Tesluk et al., 1997), exemplificando como as práticas, políticas e procedimentos estão relacionadas com as dimensões do clima para a criatividade (Quadro XI).

QUADRO XI – Exemplos de práticas, políticas, procedimentos e dimensões relacionadas ao clima para criatividade.

Exemplos de práticas, políticas e procedimentos como suporte.	Clima correspondente para a dimensão criativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação clara de objetivos para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos pela alta gerência. • Comunicação de objetivos para os empregados. • Práticas dos supervisores e gerentes que encorajam a visualização de problemas de múltiplas perspectivas; • Práticas de envolvimento do empregados que promovem participação extensiva, como equipes autogerenciáveis, programas de sugestão entre outros. • Práticas de reconhecimento e motivação que encorajam motivação intrínseca; • Avaliação de novas idéias/sugestões baseadas na contribuição das idéias e não do lugar ocupado pelo criador na hierarquia organizacional. • Adequado fornecimento de recursos materiais, financeiros e tempo para os esforços da inovação; • Treinamento e desenvolvimento de conhecimento e habilidades que facilitem comportamentos criativos. • Estilos de supervisão e gerencial que encorajam o risco e colaboração ativa e prover suporte interpessoal. • Políticas que não penalizam ações bem intencionadas que resultam em fracasso, mas encorajam o aprendizado do fracasso. 	<p>Ênfase no objetivo – a extensão que objetivos para a criatividade e inovação e os padrões para alcançar os objetivos são bem conhecidos por todos.</p> <p>Ênfase nos meios – a extensão que procedimentos e métodos para criatividade e inovação são convergidos para os empregados.</p> <p>Orientação de recompensa – a extensão que recompensa e avaliação são alocados na base resultados da criatividade e inovação.</p> <p>Suporte para tarefa – a extensão que empregados acreditam que eles estão sendo apoiados por alocações de tempo, fundos, equipamento, materiais e serviços necessários para fazer funcionar a criatividade e a implementação de novas idéias, projetos e soluções.</p> <p>Suporte socioemocional – a extensão que empregados acreditam que o ambiente de trabalho proporciona um suporte necessário para sentir-se livre e desenvolver a criatividade.</p>

Fonte: Tesluk et al. (1997).

A estrutura de trabalho apresentada por Tesluk et al. (1997) sugere que a cultura é mais lenta e difícil de mudar do que o clima, porque, na realidade, o clima é uma manifestação da cultura, entretanto, ambos requerem estratégias para desenvolver condições, a fim de dar suporte à criatividade e à inovação organizacional. Os autores reconhecem que o modelo apresentado é especulativo devido à ausência de pesquisas empíricas sobre os efeitos da cultura e do clima sobre criatividade no trabalho.

Também com referência à cultura e ao clima no impacto da criatividade, Munford & Simonton (1997) analisam alguns estudos sobre cultura e clima que promovem ou inibem as pessoas em seus esforços criativos. Consideram, também, que o clima refere-se às percepções compartilhadas entre trabalhadores no coletivo de trabalho e que se confrontam no dia-a-dia. A cultura refere-se às estruturas normativas mais amplas que modelam as pressuposições das pessoas sobre comportamentos apropriados e desejáveis.

Isaksen et al. (2000-2001) comentam que o clima é percebido pelos indivíduos no local de trabalho e o que se denomina clima organizacional é como agrupação das percepções consideradas como atributos das organizações.

No entender deste estudo, a cultura e o clima organizacional têm uma similaridade com o conceito de subjetividade social, no que tange aos significados e sentidos compartilhados pelos atores organizacionais e, também, por conceber a subjetividade social como uma teia de interação relativamente estável e visualizada como elemento de mediação entre o indivíduo, a organização e a sociedade. Contudo, vale esclarecer que a subjetividade social é um conceito muito mais amplo, pois não se restringe o seu escopo à esfera organizacional. A criatividade é exercida por meio de interação incluindo outras organizações, movimentos sociais, instituições, e daí por diante.

Já Henriques (1999) procurou estender os conhecimentos da psicologia educacional para o âmbito das organizações e poder descobrir as ações criativas dos líderes. Investigou 40 profissionais que exerciam cargos de chefia em três instituições bancárias públicas e três privadas. A pesquisadora percebeu a importância das habilidades sociais e de comunicação, principalmente, daquelas voltadas ao relacionamento interpessoal na atribuição das características de um líder criativo. Observou, ainda, que a produtividade era associada ao suporte socioemocional do líder para o grupo. O líder criativo caracteriza-se por um perfil que deseja o sucesso, auto-realização e satisfação profissional.

Pode-se dizer que pesquisas empíricas com relação aos sistemas de sugestões nas organizações são escassas, apesar de que esses sistemas são empregados em organizações por toda parte do mundo. Segundo Lloyd (1996), os sistemas de sugestão remontam ao século XV no Japão, mas foi a partir de 1857, que, efetivamente, ganharam popularidade. De acordo com Adair (1992), o primeiro programa surgiu na Chance Brothers of Smethwick, propondo aos trabalhadores a instalação de uma caixa de madeira para colocar as sugestões com o objetivo de melhorar a produção.

Trunko (1993) alerta, seguindo as recomendações da National Association of Suggestion Systems (NASS), que os sistemas de sugestão devem ter seus objetivos coerentes com a cultura organizacional, ter um adequado programa de recompensa, responder com rapidez a cada sugestão, seja ela aceita ou não e, sobretudo manter tolerância e estímulo imprescindível para que as idéias aflorem nas mentes dos indivíduos, e que esses sejam capazes de reconhecer a importância de gerar constantemente novas contribuições e admitir as sugestões dos demais, ainda que implique questionar o modo atual de funcionamento do processos.

Carrier (1998) apresenta um interessante trabalho que mostra as diferenças entre os programas de sugestões aplicados em 22 empresas em Quebec, ressaltando que os programas são distintos para cada organização, mas que existem ações comuns, como estabelecer um programa integrado de trabalho destinado a promover a confiança e, ainda, que a comunicação seja interativa, isto é, a informação possa fluir, em ambas direções, sobretudo, para se conhecer o destino das idéias.

Pela carência de estudos com programas de sugestões, Frese, Teng & Wijnen (1999) desenvolveram pesquisa na Holanda, país de grande tradição em um bom uso de sistemas de sugestões. A pesquisa foi realizada em uma grande empresa de siderurgia, com 11.000 empregados, que já havia implantado um programa de sugestão desde 1925 e com a participação média de 6,51 sugestões por empregado, nos últimos três anos. Há uma unidade central que encaminha para o departamento ou indivíduo responsável para avaliar a usabilidade da sugestão. Essa unidade central controla se as respostas dos especialistas são apropriadas; caso não sejam, são reencaminhadas. Após esse processo, inicia-se um arquivo contendo um *ranking* para reconhecer as sugestões que são avaliadas pela usabilidade e pela implementação. O sistema é restrito aos trabalhadores de nível gerencial, porque a empresa

acredita que já faz parte do trabalho desses melhorar a produtividade. A empresa crê que o sistema proporciona uma grande economia, e o retorno financeiro é muito maior do que manter a estrutura e o sistema de sugestão.

Segundo Frese et al. (1999), entender sugestões como um comportamento inovador pode ser abordado pelo menos por dois pontos de vista: desenvolver sugestões como comportamento criativo e como iniciativa. A perspectiva do comportamento criativo conceitualiza sugestões como ato criativo que são relatadas em termos de habilidades no âmbito do domínio da tarefa, pensar criativo, expressão emocional e personalidade criativa, como são os casos das pesquisas de Amabile (1988 *apud* Frese et al., 1999) e Ford (1996 *apud* Frese et al., 1999). A perspectiva da iniciativa acrescenta uma particular dimensão do processo criativo, pois se refere à proatividade, à orientação para o longo prazo e ao desejo de superar barreiras. Frese et al. (1999) concentraram-se, exatamente, nessa perspectiva e nos parâmetros de fazer sugestões.

Os autores definiram o fazer sugestão como uma ação específica que envolve estados de desejabilidade e exequibilidade. Os aspectos chaves da desejabilidade são motivos e necessidades, enquanto que os da exequibilidade compreendem condições sobre a possibilidade de se fazer alguma coisa e a percepção que a pessoa tem de ser capaz de levar adiante a sugestão. Frese et al. (1999) chegaram, entre outras, às seguintes conclusões:

- a qualidade de sugestões é principalmente influenciada pela quantidade de sugestões submetidas ao programa (quanto mais; melhor). Isto implica que uma organização que queira ter boas idéias deveria promover um aumento do número de sugestões;
- ter idéias prediz auto-eficácia, iniciativa subjetiva e necessidade de ordem superior. Os motivos de recompensa tiveram pequena importância, principalmente os extrínsecos. Nesse aspecto, acreditar que se pode ter boas idéias é mais importante do que ser motivado extrinsecamente. Os autores sugerem que as empresas não devem aumentar a participação no sistema de sugestão por meio dos fatores extrínsecos, entretanto, não recomendam também diminuí-los, porque os empregados podem ter a percepção de que estão sendo trapaceados.

A pesquisa de Axtel et al. (2000) também trata do sistema de promoção e implementação de idéias no trabalho. Esses autores tratam de tópicos como as variáveis do nível individual que têm mais impacto sobre sugestões e os efeitos principais ou interações

que têm mais impacto sobre a implementação, até chegarem à questão de pesquisa: quais das variáveis relacionadas à sugestão e implementação podem ser consideradas de maior impacto em termos de contribuição?

Os pesquisadores realizaram uma pesquisa quantitativa com 148 operadores de máquinas em um fábrica de bebidas no norte da Inglaterra e chegaram às conclusões que variáveis individuais como auto-eficácia e sentimento de autonomia estão relacionadas às contribuições por sugestões, enquanto que suporte gerencial, método de controle e papel da equipe estão mais relacionadas à implementação do que à sugestão. Ressaltam que há uma interação com relação ao controle do método de trabalho em ambos os estágios do processo de inovação, isto é, sugestão e implementação.

Axtell et al. (2000) prosseguem relatando que os empregados que contribuíram com mais sugestões foram aqueles que tiveram as suas idéias implementadas e puderam vivenciar uma ou mais das seguintes condições de suporte: alta gerência ou suporte do líder da equipe; amplitude de responsabilidade da equipe; controle sobre os métodos de trabalho (individual ou em grupo); participação no processo decisório e ambiente convidativo à inovação. Destacam, os autores, que o suporte da gerência é primordial quando se quer aumentar a taxa de implementação.

Retornando ao assunto do clima organizacional está a pesquisa de Fonseca (2001), com o objetivo de identificar as relações entre comprometimento organizacional, estímulos e barreiras à criatividade e desempenho da equipe de trabalho, em uma instituição financeira com aplicação de uma escala denominada ICC – Indicadores de Clima para Criatividade, desenvolvida por Bruno-Faria (1996). Constatou, o pesquisador, que a percepção do desempenho mais elevado encontrava-se associada ao baixo índice de barreiras e a um alto nível de estímulos à criatividade no ambiente de trabalho. Observou, também, que nos ambientes em que os comportamentos criativos são estimulados e os índices de comprometimentos são muito altos, a percepção de desempenho em relação às equipes de trabalho é maior do que naquela em que as condições não são encontradas.

Um importante aporte nos estudos da criatividade organizacional surge na pesquisa de Drazin, Glynn & Kazanjian (1999), por incluírem um paradigma de construção de sentido e por terem proposto um modelo multinível de criatividade, definindo aspectos e exames de como as crises periódicas organizacionais mudam a ordem negociada, em função da estrutura de crenças

sobre criatividade. Afirmam, ainda, que as pesquisas sobre criatividade nas organizações têm o foco quase exclusivo no nível do indivíduo.

Os primeiros modelos multiníveis foram propostos por Woodman, Sawyer e Griffin (1993 *apud* Drazin, Glynn & Kazanjian 1999), que vincularam variáveis individuais, grupais e organizacionais aos resultados criativos. O estudo de Glynn (1996 *apud* Drazin, Glynn & Kazanjian 1999) apresentou modelo teórico que relacionou inteligência aos níveis individuais e organizacionais à criatividade. Oldham & Cummings (1996 *apud* Drazin, Glynn & Kazanjian 1999) demonstraram que fatores em múltiplos níveis de análise afetam a criatividade. Drazin & Schoonhoven (1996 *apud* Drazin, Glynn & Kazanjian 1999) recomendaram o desenvolvimento de modelos multiníveis que unem o foco estratégico da empresa ao comportamento dos gestores seniores, ao invés de comprometimentos individuais para o processo criativo.

Drazin, Glynn & Kazanjian (1999) fazem uma revisão na literatura e perceberam que um conjunto de pressupostos particulares dominavam, principalmente, a criatividade como resultado. Trata-se de abordagens funcionalistas/reducionistas, em que indivíduos são modelados como entidades que contribuem para o grupo ou os resultados do grupo de trabalho, e esses, por sua vez, definem o resultado da organização. A criatividade é entendida numa relação parte-todo, de modo que o nível micro contribui para o sistema inteiro. Outra questão observada é que os indivíduos são considerados como influenciados apenas pelas características da hierarquia formal a que se reportam.

Os autores questionam essas visões predominantes e acreditam que processos similares podem operar em outras células da tipologia do processo criativo nas organizações e, assim, consideram a criatividade como um processo de construção de sentido. O objetivo é descrever a vida organizacional e entender os processos por meio dos quais indivíduos e organizações desenvolvem sistemas de significados sobre a ação criativa. O indivíduo é o centro da vida organizacional e a inclusividade tem o papel de ramificar para o coletivo a criatividade que surge no nível individual. A criatividade também é entendida como processo que envolve não só o engajamento do indivíduo, mas também sobre quem é ele e quando que se dá o engajamento, isto é, num período de equilíbrio ou em momentos de crise.

Pode-se dizer que a pesquisa de Drazin, Glynn & Kazanjian (1999) tem sintonia com a teoria da subjetividade de González Rey (2004), no tocante à construção de sentido, em que indivíduos podem influenciar e ser influenciados intersubjetivamente nas subculturas pelas

quais transitam e compartilhar significados, construindo, desse modo, uma mente coletiva ou um senso comum de fazer sentido.

A criatividade estudada como um fenômeno complexo e sistêmico resulta de uma rede de relações que organiza os fatores geradores do ato criativo. São pressupostos dos estudos de Fitzherbert & Leitão (1999), ao cotejarem a percepção de alunos da pós-graduação do IAG/PUC RJ sobre a criatividade nas empresas, sobretudo com relação aos programas de treinamento, com o conhecimento disponível na literatura.

Os autores fazem uma crítica à tradição objetivista do estrutural-funcionalismo, em que pesquisadores como Evans & Russel (1989) apresentam estágios para o processo criativo, como preparação, frustração, incubação percepção intuitiva e elaboração. Comentam, também, que o ambiente de aprendizagem organizacional é propício às manifestações criativas, entretanto, sua adoção implica romper barreiras culturais e de outras naturezas. No estudo, 84% dos entrevistados concordaram que as culturas organizacionais de suas empresas, em maior ou menor grau, dificultavam a manifestação criativa.

Os resultados mostraram que as empresas de serviços estão mais propensas a investirem em treinamento voltado à criatividade. Os pesquisados não demonstraram grande confiança nas técnicas e metodologias empregadas nos programas de treinamento (fator mais crítico). A grande maioria dos pesquisados acredita que a criatividade é fruto da motivação (76%), da bagagem de conhecimento (70%), do ambiente familiar na infância (64%) e da formação escolar (48%). Na percepção dos entrevistados existem áreas dentro da empresa que favorecem mais a criatividade. As empresas consideradas mais criativas foram aquelas relacionadas ao grau de inovação de produtos e serviços (91%) e à atuação da liderança (61%).

Fitzherbert & Leitão (1999) comentam que o discurso das empresas quanto à importância da criatividade nem sempre condiz com suas práticas, ou com a forma como os atores a vêem. Os entrevistados apontaram que existe uma separação entre o ser criativo e o ser organizacional. Os autores questionam essa crença, até mesmo porque existe um viés mecanicista nos programas de treinamento.

Finalizam indicando que ao estudar a criatividade sem uma clara identificação da sua natureza e da existência do fenômeno, não se pode definir a natureza do seu conhecimento e o método de estudo.

Já os estudos de Zanella (1997) e Zanella, Balbinot & Pereira (1999) tratam do fenômeno da criatividade à luz dos aportes teóricos da psicologia histórico-cultural, sobretudo Vygotsky, para analisar o processo de criação/inação do saber-fazer da renda de bilro, na Ilha de Santa Catarina.

Os autores, por meio das palavras da rendeira, tecem uma trama, em que a história de vida e a trajetória conferem singularidade às produções. Assim, para os autores, as rendas falam tanto do sujeito quanto do contexto em que este se insere. “Compreender o contexto em que o sujeito se insere, assim como sua história de vida e a história da atividade, é fundamental para a compreensão das significações de que se apropriou o sujeito e das necessidades que o movem a criar” (Zanella et al., 1999, p. 546).

Zanella et al. (1999) referem-se, com base em Vygotsky, que o contexto que envolve a rendeira, com a variedade de informações, implica a consciência de sua singularidade no confeccionar a renda de bilro.

Adotando outra linha de pesquisa dentro de uma abordagem psicanalítica, mas também tratando da criatividade em termos do emocional, encontra-se a tese de doutoramento de Sakamoto (1999), que utiliza como fundamentação a teoria de desenvolvimento emocional de D. W. Winnicott e chega às seguintes considerações:

- I. uma maneira peculiar de olhar um objeto é como se apropriar dele por meio da crítica e assim poder instalar a criação do novo;
- II. uma maneira específica de conduzir a atividade criadora, que indica que na criatividade não basta existirem ações, mas parece essencial que as ações envolvidas estejam reunidas sob um eixo de ordem, por intermédio de uma organização, que pode estar relacionada às diretrizes da individualidade ou às peculiaridades do Eu;
- III. um tempo e um espaço próprios à atividade criativa, que destacam a importância da dimensão pessoal e de relacionamento inerentes à vida humana e que parecem balizar o acontecimento criador.

Maheirie (2001, 2002, 2003), teve uma grande influência neste estudo, porque compreende o sujeito como constituído e constituinte do contexto social, e a música como uma linguagem reflexivo-afetiva, capaz de construir sentidos coletivos e singulares. A partir dos trabalhos de Sartre e Vygotsky, entende Maheirie que nos processos de criação musical os sujeitos unificam dialeticamente a aprendizagem dos conhecimentos técnicos, em uma postura afetiva, a qual engendra relações entre percepção, imaginação, sentimentos e emoções e, assim, constituem o processo de criação da música.

Para Rickards (2001), o modelo dominante que tem marcado as práticas gerenciais é o paradigma funcionalista, no qual a gestão da criatividade ainda é influenciada por concepções que não provocam desafios, e como os processos são assentados em visões determinísticas as incertezas são eliminadas. Segundo o autor é necessário que liderança, *stakeholders* (clientes e fornecedores, entre outros) aumentem as construções interativas e que as práticas organizacionais estejam abertas à mudança, constituindo, assim, o clima organizacional.

Bruno-Faria (2004) utiliza, em tese de doutoramento, a teoria da subjetividade de González Rey, para analisar os diversos fatores que circunscrevem o processo criativo, como a subjetividade individual, do grupo, da organização e extra-organizacionais. Por meio da epistemologia qualitativa, a pesquisadora utilizou diversos instrumentos de coleta para investigar como diferentes profissionais geraram e desenvolveram idéias criativas no contexto organizacional que possibilitaram a inovação. A análise teve o seu foco em três projetos inovadores em empresas distintas. A autora chega à síntese de que as estratégias e ações gerenciais para contribuir à ação criativa são necessárias, se levarem em consideração que os funcionários são dotados de personalidade e são sujeitos de suas ações, repletos de intencionalidades e influenciados pelos ambientes externo e interno da organização.

Observa-se nos estudos apresentados que quanto mais o ambiente é competitivo, mais a criatividade organizacional torna-se extremamente visível e um importante campo de estudo. Observa-se também que, no tocante à criatividade organizacional, algumas categorias são prementes; entretanto, em alguns estudos elas aparecem quase que sub-repticiamente como: a organização do trabalho, a interação social e o reconhecimento.

Enfatiza-se, então, a importância dos estudos que entendem a criatividade como configuração subjetiva, como é o caso dos trabalhos de Zanella (1997), Fitzherbert & Leitão (1999), Zanella, Balbinot & Pereira (1999), Maheirie (2001, 2002, 2003) e Bruno-Faria

(2004). A criatividade, nesses estudos, é algo fluido e está sob permanente influência tanto interna quanto externa ao contexto organizacional. Percebe-se, também, que o aspecto interativo da ação criativa é enfatizado no plano individual-coletivo, longe da concepção de auto-suficiência do indivíduo.

Nesse entender, os estudos de criatividade que vinculam subjetividade individual e subjetividade social significam um avanço teórico – apesar de que, em termos conceituais e de pesquisa, a subjetividade social ainda esteja em estado embrionário –, substantivamente, é um importante tema a ser explorado, de modo a poder contribuir decerto para a cumulatividade, romper com uma série de limitações que marcaram o estudo da criatividade e o desenvolvimento de novas teorias no âmbito organizacional.

Por fim, acredita-se que é sempre necessário repensar a criatividade na esfera das organizações, em consonância com Fitzherbert & Leitão (1999), primeiro porque a criatividade, como ensina Vygotsky (1990), é um fenômeno tanto cognitivo quanto afetivo, portanto está assentado em dimensões da espiritualidade humana, viabilizando o pensar substantivo e a perspectiva ética nos negócios e, muitas vezes, o instrumentalismo afasta essa dimensão do contexto organizacional e a criatividade passa a ser assumida como um produto do consumismo; segundo, porque embora o Brasil seja conhecido como um país criativo, os seus registros de patentes internacionais são ínfimos²⁰. Isso quer dizer que sem criatividade da força de trabalho, a inovação só existe em termos de aculturação, dos *royalties* e das soluções vindas de fora. Significa tal fato que sem a criatividade no âmbito das organizações as patologias desenvolvem-se e o crescimento socioeconômico mutila-se.

²⁰ Para maiores esclarecimentos e detalhes dos registros de patentes nacionais, vale consultar os relatórios divulgados pela Ompi – Organización Mundial de la Propriedade Intelectual. Ver: <http://www.wipo.int/about-wipo/es/gib.htm>.

6 – RESULTADOS E REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO CONSTRUTIVO-INTERPRETATIVO

“Que verdade esconde estas montanhas
Que seja considerada uma mentira do outro lado?”
Montaigne

“**Hamlet**: Não estás vendo nada ali?
Rainha: Absolutamente nada, mas tudo o que há eu
vejo.”
Shakespeare

O presente capítulo apresenta os resultados da dinâmica conversacional – instrumento utilizado como uma atividade coletiva –, com o objetivo de desenvolver reflexões espontâneas dentro de um processo dialógico e, assim, integrar em um tecido dinâmico, articulado pela reflexão do pesquisador, diferentes aspectos da informação integrada à construção teórica.

Conforme dito no capítulo I, os participantes da pesquisa encontram-se no Anexo II, apresentados por nomes fictícios, e também são apresentados, nessa oportunidade, os fatos mais marcantes dentro de suas trajetórias no banco.

6.1 – A Leitura Construtivo-Interpretativa

As conversas coletivas, apresentadas nos quadros temáticos (Anexo III), aconteceram de uma forma dinâmica e fluida, como um espaço primordial para a manifestação do sujeito crítico e criativo.

No primeiro momento, o pesquisador apresentava-se e comentava sobre os objetivos da pesquisa, e logo em seguida distribuía uma folha para ser preenchida, contendo alguns dados pessoais, sem a necessidade de identificação pelo participante e, também, procurando identificar alguns temas de seu interesse. Informava, também, que a duração da dinâmica seria limitada a uma hora.

O processo de comunicação envolveu as pessoas em suas reflexões e emoções sobre os temas que foram surgindo. Entretanto, como nem tudo pode ser comunicado pela linguagem oral e como a emoção, também, não se reduz a uma expressão lingüística,

valorizou-se, desse modo, a expressão e as configurações não-verbais de todos os momentos da experiência investigativa dentro de uma dinâmica conversacional coletiva.

Observou-se, durante o processo, que havia pouca necessidade da interferência do pesquisador em constituir o tecido informacional. Logo após a pergunta sobre alguma dúvida com relação ao objetivo da pesquisa e a condução da dinâmica, os participantes demonstraram co-responsabilidade e cada um parecia se sentir sujeito do processo, facilitando a expressão por meio de suas necessidades e interesses.

Em algumas agências havia um ambiente propício para a realização da dinâmica, em outras não. Em duas agências essas conversas foram realizadas em recintos apartados por divisórias de vidro jateado – locais onde são efetuadas pequenas reuniões. Em uma, havia um espaço tranqüilo, no último andar do prédio, com aparência de local abandonado, espaço de confraternização, no passado, e uma mini copa para lanches. As outras três, embora a realização dessas dinâmicas fossem agendadas fora do horário de expediente ao público, foram levada a efeito em meio a uma movimentação de mais um dia de trabalho. Em uma dessas agências houve duas interrupções pelo gerente no decorrer da dinâmica e, na mesma, surge um comentário de uma funcionária que não participava da conversa, enquanto reproduzia um documento. Apesar de terem sido situações incômodas, não dificultaram o objetivo da dinâmica. Pelo contrário, parecia ter havido uma pausa, motivando os participantes para uma maior reflexão sobre conteúdos surgidos espontaneamente. O comentário e a interrupção da colega de trabalho ocasionaram um impacto emocional, uma tensão negativa expressa em forma de silêncio, porém visível nas feições dos participantes.

De qualquer forma, o papel do pesquisador foi acompanhar com o mesmo interesse, tanto os envolvimento dos participantes quanto os conteúdos, que iam surgindo em suas expressões livres, espontâneas e abertas. Observações do pesquisador quanto aos gestos, expressões faciais e outras foram anotadas em um caderno de campo, no momento da fala e depois grifadas em *itálico* na transcrição (Anexo III).

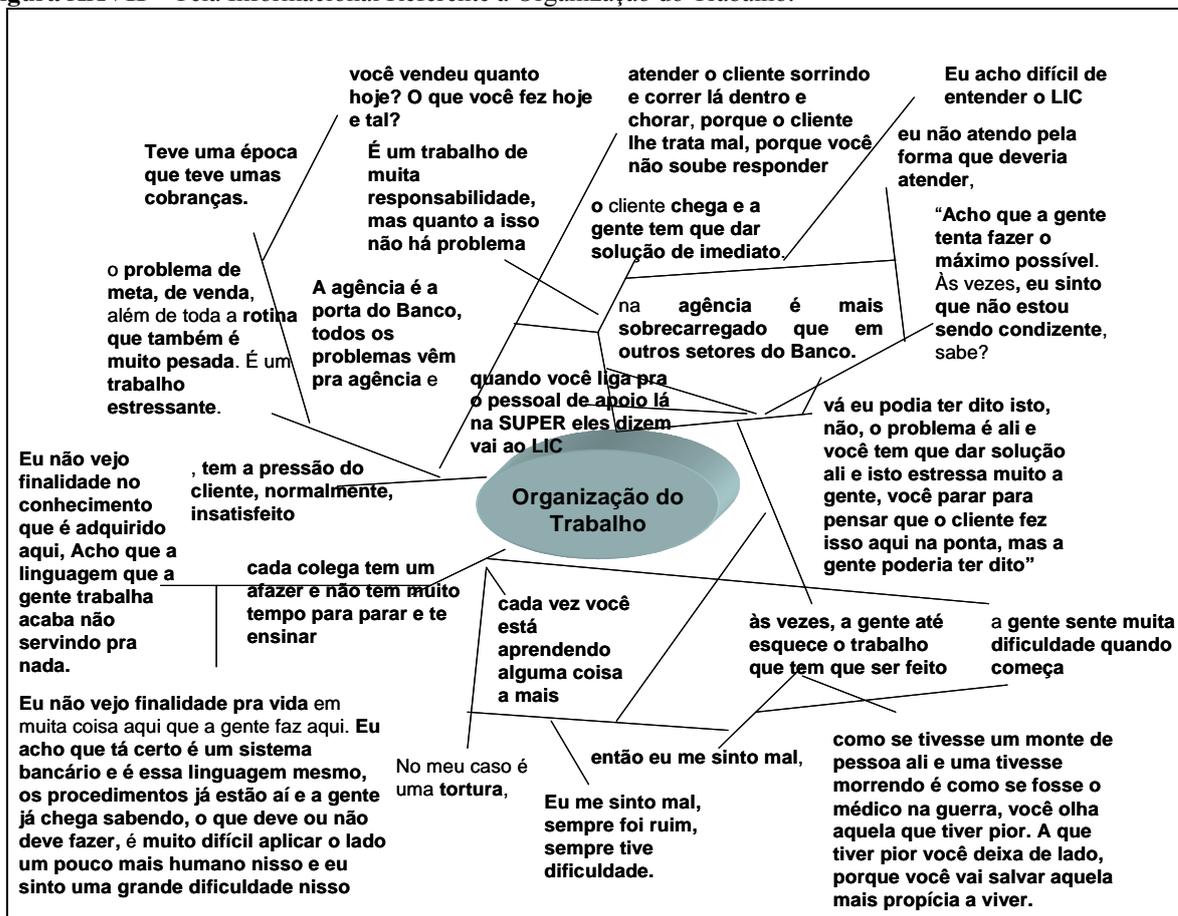
As “teias informacionais” são figuras provenientes dos dezoito quadros temáticos (Anexo III) que trataram da organização do trabalho, do significado da criatividade e dos sentimentos e vivências relacionados com a criatividade na agência. Os quadros OT.1, OT.2, OT.3, CR.7, CR.8, CR.9, SV.13, SV.14 e SV.15 referem-se às dinâmicas conversacionais ocorridas nas agências com os menores resultados econômico-financeiros, enquanto que os

quadros OT.4, OT.5, OT.6, CR.10, CR.11, CR.12, SV.16, SV.17 e SV.18 correspondem às dinâmicas realizadas nas agências com maiores rentabilidades.

6.1.1 – A Organização do Trabalho.

Por organização do trabalho, segue o entendimento de Dejours (1987), por tudo aquilo que está prescrito e, portanto, aborda questões como: a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as regras, os regulamentos, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidades, as definições de critérios para os julgamentos entre outros e os domínios técnicos, além das regras estabelecidas para as relações sociais no trabalho.

Figura XXVII – Teia Informacional Referente à Organização do Trabalho.



Fonte: Quadros OT.1, OT.2, OT.3.

Os trechos de informação que formam a teia configurada na Figura XXVII apresentam um quadro de resignação do sofrimento no trabalho, juntamente, com o estresse que vem se acumulando, por se estar trabalhando em agência, local diferente de outros setores do banco que não exigem tanta urgência e prontidão. O estar na agência é **“ela tem que se virar”**, significa adentrar em uma lógica do sofrimento e procurar uma racionalização para as agruras do destino de estar **“na porta do banco, todos os problemas vêm pra agência”**. Pressupõe aqui procurar um sentido para a situação, mesmo que seja numa dinâmica entre o sofrer e as defesas que se supõem que devam ser construídas para suportar esse sofrimento, como uma causalidade do destino. Embora já se pronuncia uma defesa, que é a procura de uma base racional instrumental, ao se referirem que a agência foi estruturada para um quadro funcional e que na realidade apresenta trabalho em dobro, isto é, com sobrecarga, confirmando os estudos de Larangeira (1997), Antunes-Lima (1999) e Rocha (2003) sobre a intensificação da carga de trabalho no setor.

O sentido subjetivo do trabalho está relacionado ao estresse, concretamente, no confronto entre o **“acho que a gente tenta fazer o máximo possível”** e a situação de incompletude e mal-estar, quando o trabalhador revela **“sinto que não estou sendo condizente, sabe”** ou quando se diz: **“eu podia ter dito isto (...) e você parar para pensar que o cliente fez isso aqui na ponta, mas a gente poderia ter dito isto. Isto estressa muito”**.

Existe aqui uma significação do trabalho, não revelada explicitamente, mas como um sentido comum do desejo de querer trabalhar bem, de querer ser útil para o outro, no caso, o cliente do banco, com uma qualidade sonhada, talvez sendo essa a condição de obter o prazer no trabalho e, mais ainda, a condição para a saúde mental e a constituição da identidade singular.

Observou-se nos trechos de informação, também, um sentimento de culpa, incoerência e vergonha, expresso pela cabeça abaixada de Maurício e pelas falas de Elizabete e de Rodrigo, por se sentirem incapazes de proporcionar um atendimento integral aos clientes, por terem omitido algumas informações que consideravam relevantes e por esquecer o trabalho que tem de ser feito, devido ao acúmulo de tarefas e da necessidade de atender o cliente, que espera, impaciente, no ambiente da agência.

O estresse parece ser provocado pelo acúmulo de obrigações, pressões para atingir metas e a impossibilidade de manter uma auto-organização das tarefas. O estado de tensão constante entre os funcionários pode ser sim conceituado como um estresse, que vem

demarcando esses espaços de trabalho. Algumas providências parecem ter sido tomadas para suavizar o estresse. Quando o pesquisador chegou em uma das agências consideradas menos rentáveis, uns dez minutos antes do horário agendado, algumas pessoas, inclusive o gerente da agência, estavam praticando ginástica laboral no saguão de atendimento. Essa ação não foi comentada pelos participantes.

Os relatos trazem evidências da pouca consciência da autonomia. O sentido subjetivo é que o trabalho está se degradando e é malfeito, o que leva a um estranhamento, de acordo com o que revela Antunes (2002), quando diz que “o desenvolvimento tecnológico não produziu necessariamente o desenvolvimento de uma subjetividade cheia de sentido, mas, ao contrário, pode inclusive desfigurar e aviltar a personalidade humana” (p.172).

Trata-se de grupos, em sua maioria, de funcionários que têm pouco tempo de banco, sendo essa a primeira experiência de trabalho dos participantes. Os discursos levam a perceber que existe um confronto entre as crenças e os desejos que se instalou no imaginário, e a resistência contrária a essas crenças e desejos imposta pela situação de trabalho. Supõe-se que essas confrontações levam a uma vivência de sofrimento: **“tortura”, “trabalho estressante”**. A crença, conforme visto no capítulo dois, de que trabalhar no banco era a garantia de altos salários, sem a preocupação de ser demitido ou submetido a cumprimentos de metas e acordos de trabalho.

O trabalho, nesse contexto, tem um significado e é assumido quando falam que: **“é um trabalho de muita responsabilidade, mas quanto a isso não há problema”** e **“(…) cada vez você está aprendendo alguma coisa a mais. Isso é interessante”**. Aqui se encontra a necessidade de querer se desenvolver e de contribuir com a sua singularidade no processo produtivo, entretanto, o sentido parece ser de orientação absoluta ao cumprimento das tarefas nesse campo de ação.

Outra consideração a ser observada é a incapacidade e a insensibilidade do corpo gerencial para reconhecer as aptidões das pessoas e aproveitá-las nos objetivos da agência. Isso deve estar levando à transformação do local de trabalho num fim anti-social e as pessoas a se sentirem como máquinas vigiadas a todo o tempo, com expressões com um forte impacto emocional: **“você vendeu quanto hoje? O que você fez hoje e tal?”**.

A fala emocionada também sinaliza que o banco não vem se preocupando em formar o bancário, apesar dos investimentos que vêm aumentando, conforme visto no capítulo 2,

precisamente na Tabela I. Desse modo, a aprendizagem apenas acontece na situação de trabalho. Tal deficiência vem trazendo conseqüências negativas para a formação da personalidade no espaço de trabalho, como sentimento de baixa auto-estima, além de reconhecerem que falta condição objetiva para a atividade: **“cada colega tem um afazer e não tem muito tempo para parar e te ensinar”**.

Parece, então, que existe um curso introdutório, bem abrangente, mas não específico para a venda de produtos. Simulam-se situações de venda e não são discutidas as especificidades técnicas do que se vende.

Por fim, surge à expressão emocionada de Moisés sobre a falta de sentido do trabalho. Expressa seu sentimento, quando verbaliza e relaciona o trabalho com outras esferas de sua vida: **“eu não vejo finalidade no conhecimento que é adquirido aqui. Acho que a linguagem que a gente trabalha acaba não servindo pra nada”**. Aqui a expressão de emoção relacionada ao trabalho refere-se a um sentido subjetivo de inutilidade. Isso talvez ocorra pela falta de formação de conteúdo e não da relação de afeto com a matéria que se lida e faz com que o conteúdo do trabalho seja algo frio, anti-social e desumano, sendo considerado apenas uma linguagem de sistema operacional, como se fosse uma vivência de absurdos. Todo esse sentimento sobre o trabalho pode estar levando a uma tendência do acomodar-se: **“eu acho que tá certo é um sistema bancário e é essa linguagem mesmo, os procedimentos já estão aí e a gente já chega sabendo, o que deve ou não deve fazer, é muito difícil aplicar o lado um pouco mais humano nisso”**. Dá a entender que utiliza aí mecanismos de defesa para as normas do comportamento social. Vale observar que Moisés deixou em branco o espaço em que se perguntou qual era o fato mais significativo no banco.

Há uma recorrência com relação à inexistência do treinamento, ou melhor, sobre a efetividade do treinamento, sobretudo, para quem inicia a carreira profissional no banco. Os participantes evidenciam a falta da técnica bancária, que deveria ser transmitida, inicialmente, pelo treinamento, em termos de uma formação dinâmica.

As falas retomam a esfera da *techné* grega, ou melhor, a sabedoria prática, que regula o saber-fazer e os modos operatórios. É pela ubiqüidade da técnica que se pode abrir espaço para o real, ou seja, para a criatividade. Desse modo, a condição técnica e as especificidades da organização do trabalho são imprescindíveis para a mobilização subjetiva. Vale-se de Dejours (1999) para elucidar a importância da técnica para a renovação:

Um ato não pode ser homologado como técnica a não ser que se situe em relação a uma tradição, quer seja em continuidade ou em ruptura com essa tradição. Mas é necessário que essa relação seja precisa. Na falta desse vínculo com a tradição, o ato não seria inteligível para o outro e talvez não fosse nem mesmo compreensível ao próprio sujeito que faz, porque, sem referência à tradição, um ato não pode tornar-se consciente, não pode tornar-se objeto de percepção nem ser simbolizado. Quando se trata de um ato em ruptura com a tradição é necessário que o afastamento não seja mais importante que as técnicas tradicionais, senão ele se arrisca escapar à categorização e a não poder tornar-se reprodutível, nem a alcançar um mínimo de rotinização ou ser acessível à transmissão. A tradição, de qualquer modo, é uma forma de sedimentação das rotinas práticas. Tradicional, o ato técnico, mesmo novo, deve tornar-se tradicional e contribuir, assim, com a evolução de toda a tradição, para uma tradição renovada (Dejours, 1999, p. 36).

A falta do domínio técnico resulta em situações desagradáveis, contendo muita emocionalidade, como: **“a gente vem aprendendo, batendo a cabeça. Isso traz algumas dificuldades e às vezes até decepção”** e, também, ao sentimento de frustração como: **“atender o cliente sorrindo e correr lá dentro e chorar, porque o cliente lhe trata mal, porque você não soube responder”**.

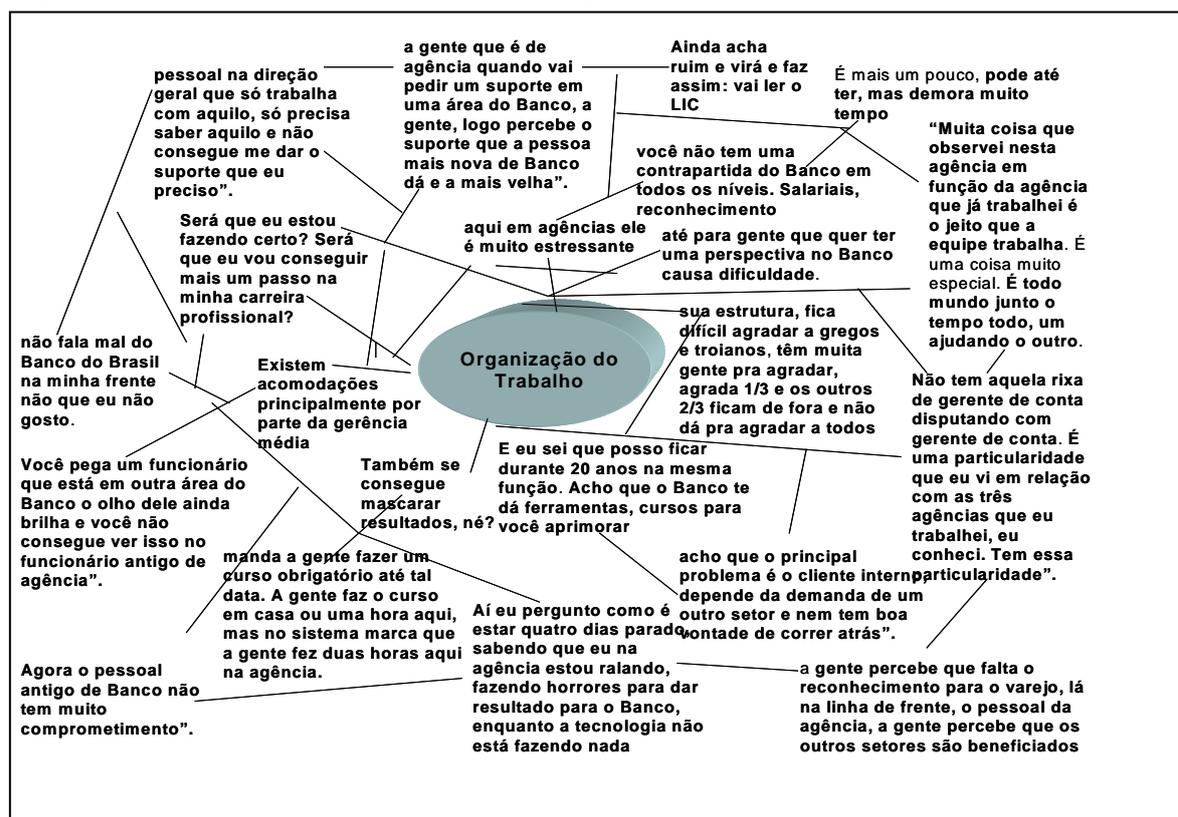
As comunicações dos participantes sintonizam com o teórico, sobretudo com Dejours, uma vez que a inteligência do corpo se forma no e pelo trabalho, que vai sendo adquirida no decorrer da atividade. A formação da inteligência passa por uma série de procedimentos específicos de familiarização com a matéria e os seus requisitos técnicos. Isto tudo quer dizer que a habilidade técnica bancária, o sentido técnico para os participantes, supõe um processo de subjetivação, num diálogo do corpo com a matéria, que, neste caso, se reverte pela ausência desse diálogo em **“prejuízos para o banco”, “como é que você vai vender um produto que você não sabe”?** e, também, com impacto negativo na constituição da identidade **“o cliente acaba não olhando pra mim e sim pra o colega do lado. Quer dizer: eu já não existo mais naquele lugar”**, expressa com emoção a participante.

Essa falta de especificidade técnica pode ser sentida em todos os níveis do banco. Desde os mais altos executivos até o funcionário que se encontra na agência lidam com especificidades técnicas bancárias, que asseguram condições lógicas e cognitivas, como ordenamentos de gestos, engajamento do corpo, exploração ou aquisição de informações, e que já prenunciam o imaginar. A especificidade técnica, as normas, a matéria ou conteúdo e os objetivos e metas a serem perseguidos, enfim, a organização prescrita do trabalho bancário constitui a realidade objetiva a ser construída.

De acordo com a amplitude de participação do funcionário e, sobretudo, de suas necessidades no tratamento com essa realidade objetiva são registrados os recursos subjetivos,

isto é, são as emoções que decidem desde o começo da atividade se os meios físicos, espirituais e morais de que o funcionário necessita para realizar a tarefa estão disponíveis. Se há avaliações positivas, os funcionários conseguem se mobilizar subjetivamente para o desenvolvimento de uma atividade. No decorrer dessa atividade vão surgindo outras necessidades que não estavam prescritas e que vão formando novos sentidos para o funcionário. Este só se dá conta desse sentido no ato da atividade, ou até mesmo, após a processualidade da ação ou prática. O que se quer chamar atenção aqui é que se não houver uma avaliação subjetiva positiva do funcionário e se o sentimento for de baixa auto-estima, insegurança, desconhecimento da matéria e de suas especificidades, baixo grau de interesse etc., não haverá mobilização. O funcionário não utilizará a sua inteligência e tampouco atividade, apenas dará cumprimento à tarefa e isso, no entender de Dejours (2004b) não constitui trabalho.

Figura XXVIII – Teia Informacional Referente à Organização do Trabalho.



Fonte: Quadros OT.4, OT.5, OT.6.

Os trechos de informação que compõem os quadros OT.4, OT.5 e OT.6 apresentam novos indicadores de sentido que vêm acrescentar novas significações ao espaço do trabalho e, assim, constituir um tecido informacional. Estar trabalhando em um lugar estressante como

a agência requer um reconhecimento pelo esforço e pela carga psíquica, apesar de ter o trabalho um significado de interessante, o problema em si parece estar relacionado com **“nesta área do banco”**. Aqui o sentido é revelado como a classe mais desprezada e de baixa qualificação, assumindo que o outro, aquele que está lotado na direção do banco, ou em outros órgãos, tem mais oportunidades para se desenvolver. Isso parece perpetuar a fragmentação entre concepção e execução de trabalho. A agência é para executar, atingir metas, dar lucro e direção para aprender novos conhecimentos, criar e inovar. Um terço seriam as pessoas que trabalham na direção, os gregos, esses podem estar satisfeitos; dois terços são os guerreiros troianos, os que estão nas agências, os que lutam para trazer resultados para o banco. Além disso, os gregos, além de terem condições privilegiadas, não proporcionam o suporte necessário para todos aqueles que estão na batalha, quando dizem em tom de voz mais alto que: **“pessoal na direção geral que só trabalha com aquilo, só precisa saber aquilo e não consegue me dar o suporte que eu preciso”** e/ou **“ainda acha ruim e virá e faz assim: vai ler o LIC”**.

O relato em tom irônico parece representar o trabalho da direção e outros órgãos como sem valor e incoerente, da mesma forma, pode ser que, em contrapartida, os funcionários da direção entendam a consulta para a busca da solução do problema como uma indolência. A subjetividade social, então, aparece numa produção de sentido em que não há uma boa vontade para **“correr atrás”** e que a falta de cooperação é generalizada. Aliás, as palavras de ordem **“correr atrás”** foram utilizadas como discurso, no ano de 1995, e aparentemente permanecem, aliadas às outras, como **“superar desafios”**.

Novamente, os relatos evidenciam a falta do reconhecimento da contribuição, da qualidade, como compensação e, também, pelo engajamento da subjetividade e inteligência. Parece não haver critérios de julgamento, que podem estar se afastando de dimensões éticas, por não haver equidade entre quem está na direção ou na agência, e, também, por não trazer uma perspectiva para o futuro, quando se diz: **“até para gente que quer ter uma perspectiva no banco causa dificuldade”**, e, **“eu sei que posso ficar durante 20 anos na mesma função”**. Buscar cursos fora do banco e fazer o seu próprio investimento em formação é a saída para Sara, mas essa saída é carregada de incertezas e de dificuldades, por poder não ter uma projeção sobre a carreira.

O relato de acomodação, principalmente por parte da gerência média, resulta em não haver desenvolvimento de formas singulares de subjetivação no trabalho. Já que não há um reconhecimento da retribuição moral-simbólica dada ao ego, seja no coletivo mais próximo, seja do banco, pelo esforço.

Cabe ao funcionário apenas restringir-se a ser um cumpridor de metas, seguir o que já está estabilizado e se integrar em uma tradição parsoniana, que no caso parece ser a de atingir metas, para manter a sobrevivência. A comunicação gestual de Sara, querendo dizer que vamos deixar as coisas acontecerem, parece confirmar essa interpretação de falta de iniciativa individual relacionada ao banco e ao próprio processo de trabalho.

Assim, pela falta de reconhecimento e de indicadores de julgamento, supõe-se haver ausência de interesse, de projeção futura e de, insegurança traduzida nas interrogações **“será que eu estou fazendo certo? Será que eu vou conseguir mais um passo na minha carreira profissional?”** Esses fatores que podem ser extremamente prejudiciais pela sua influência no surgimento do estresse emocional.

Os relatos evidenciam que os funcionários com mais tempo de banco são completamente desmotivados, sobretudo aqueles que estão trabalhando em agência, **“você pega um funcionário que está em outra área do banco, o olho dele ainda brilha e você não consegue ver isso no funcionário antigo de agência”**.

A falta de reconhecimento na esfera do trabalho parece também levar a disputas internas, a julgamentos individualizados de pertencimento ou não à empresa, não considerando, muitas vezes, os significados e os signos já instituídos nas e pelas vivências das histórias, como é o caso dos programas de reestruturação produtiva vividos, conforme descritos no capítulo dois.

Como nos relatos das agências menos rentáveis, surgem os relatos de falta de profissionalização, em virtude da ausência da técnica, para a construção e reconstrução dos sentidos pessoais e que organizam e integram o funcionamento da personalidade.

Entretanto, surgem novas contribuições em termos de indicadores de sentido. A falta de critérios não se refere só aos julgamentos para o reconhecimento, e se há critérios esses não se constituem em ordenações internas, quando se diz: **“as cobranças são muito maiores que a capacidade que a agência tem de realmente estabelecer um padrão de trabalho”**.

Os trechos revelam novamente a questão da pressão psicológica das metas. Revelam, também, um certo conformismo: **“mas a gente tem que aprender a viver com isto”**.

São as agências com maiores rentabilidades. Há um sentido de que é um privilégio trabalhar nesse espaço pelo reconhecimento, que embora não dito, supõe-se haver por parte da administração, superintendência e outros órgãos do banco. O discurso é carregado de conteúdo simbólico, como o atender a figura de um senador ou um ministro de estado, o que parece refletir em um enriquecimento da vida social, levando o funcionário a ampliar, aqui, os espaços de cooperação.

Os indicadores parecem revelar que o trabalho se desenvolve somente com condições objetivas, e as dimensões subjetivas são direcionadas para outras esferas da vida fora do trabalho. Deve-se acentuar que a subjetividade social articula-se nas dimensões objetivas e subjetivas. Não se pode perder de vista que objetos não podem, sob qualquer hipótese, tomar o lugar do agente humano, apesar da forte articulação entre objetividade e subjetividade, sempre mediada pela semiótica, pela dimensão simbólica dos sistemas sociais, como ensina Vigotsky:

Consideramos a relação entre a inteligência e o afeto, cuja separação como objeto de estudo é o ponto mais débil da psicologia tradicional, posto que fazem aparecer o objeto de pensamento como uma corrente autônoma de pensamentos que se pensam a ‘si mesmos’, segregada da plenitude vital dos interesses e necessidades pessoais, das intenções e impulsos do sujeito que pensa (Vigotsky, 1989, p.44).

Nesse entender, a mediação não é só semiótica e sim uma mediação integral do sujeito constituído por formas complexas e superiores de organização da psique humana. Um sujeito que pensa e se coloca ativamente diante da experiência, se contrapondo ao que os indicadores com referência à organização do trabalho ressaltam. O funcionário parece receber um sistema programado de trabalho, no qual a ação criativa precede as decisões com as quais se escolhe, e nesse espaço, não sente quais as idéias a privilegiar e a colocar em prática. O indivíduo corre o risco de encontrar-se esmagado e alienado, debaixo do peso das decisões tomadas em outras instâncias hierárquicas do banco, sem o seu entendimento, sem as suas significações, longe dele, tanto no tempo como no espaço.

Os trechos informacionais apresentados nas agências com menores e maiores rentabilidades revelam a crise da identidade, principalmente pelo significado de ser bancário, que se resume, conforme o discurso, em uma “meta de vendas”, tal como nas agências menos

rentáveis: “gente... o que seria ser bancário mesmo?” É colocado, em ambas, o problema da falta de critérios para julgamentos e avaliações, com fins aos reconhecimentos, como por exemplo: a não observação da história de vida do bancário, a sua trajetória na agência e a necessidade de constituir um relacionamento duradouro, com vistas à fidelização do cliente, entre outros.

Nos próximos quadros serão abordadas questões que podem trazer insumos tais como: o papel que a criatividade individual desempenha no social, ou será que esse contexto bancário impele em direção ao subjetivismo mais competitivo e alienado, ou ruma para uma cooperação mais solidária? Pelo que foi observado no capítulo dois, o Banco do Brasil, por mais de 150 anos de existência, em quase nada se preocupou com o significado da criatividade, com a busca de uma síntese dinâmica entre o indivíduo e o social, e a capacidade de projetar, criativamente, o seu futuro.

6.1.2 – O Significado da Criatividade.

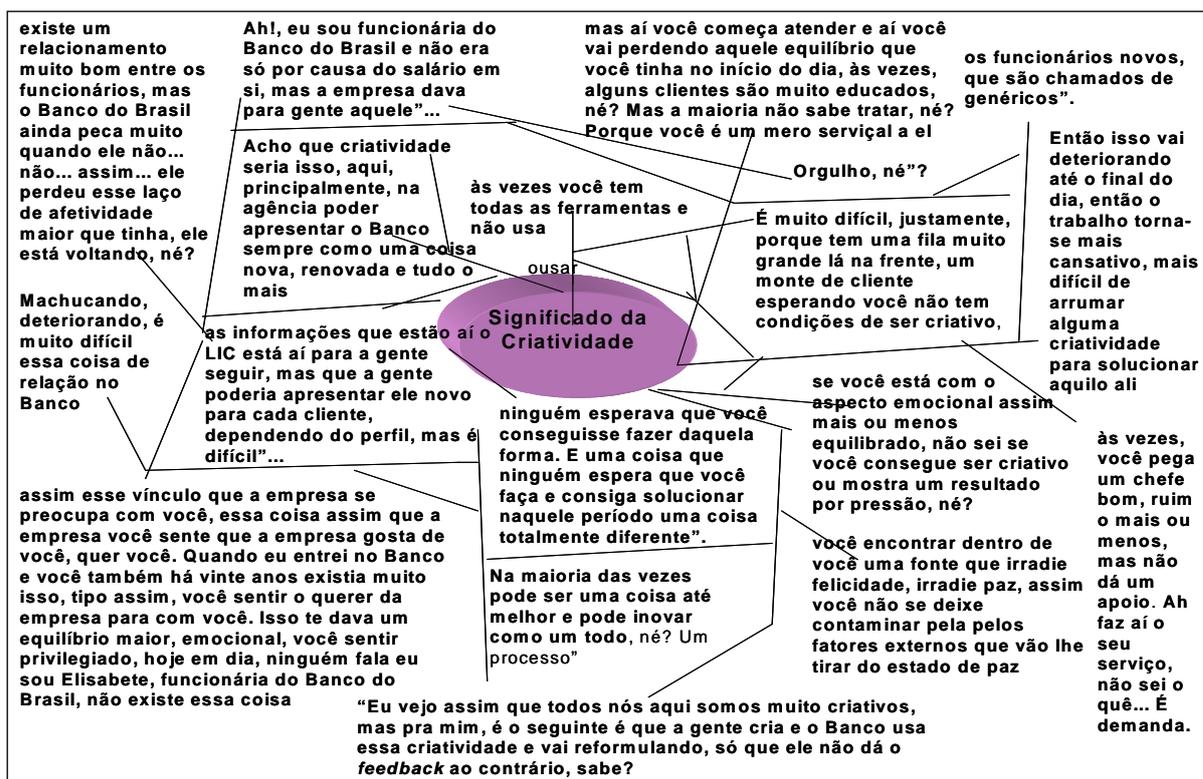
As quatro figuras apresentadas a seguir são provenientes dos quadros temáticos CR.7, CR.8, CR.9, CR.10, CR.11 e CR.12 (Anexo III) denominados “o significado da criatividade”. São apresentados indicadores sobre como a criatividade se configura na constituição subjetiva, na esfera do trabalho bancário.

Segue os passos de Woodman, Sawyer & Griffin (1993), quando dizem que o indivíduo e a sua influência sobre a criatividade organizacional estão mediatizados pelas características do grupo a que pertence dentro da organização e vice-versa, isto é, a agência bancária em que está locado o funcionário exerce uma influência social sobre a criatividade individual, e este por sua vez influencia na criatividade do grupo.

Vale lembrar que a significação da criatividade acontece na relação entre sujeitos, como ensina Vygotsky (1987b, 1989, 1996d), sujeitos não individuais e nem abstratos, mas constituídos histórica e culturalmente. Nesse aspecto, o processo de significação tem uma dupla referência: significado e sentido. Significado é próprio do signo, enquanto que o sentido é produto e resultado do significado, mas não é fixado pelo signo, sendo, assim, mais amplo do que o significado.

O sentido da criatividade, por exemplo, modifica-se dependendo das situações e das pessoas que o atribuem. Pode-se dizer que é um sentido quase ilimitado.

Figura XXIX – Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade.



Fonte: Quadro CR.7.

O verbo “ousar”, utilizado pela participante, para significar criatividade, parece ter o mesmo sentido que Dejourns (1999) utiliza como inteligência astuciosa para o real do trabalho. A inteligência que foi identificada pelos gregos com o nome de *métis*, como o núcleo do termo *métier*, quer dizer inteligência engajada na técnica e na tradição. O ousar, para a participante, significa o ato de ruptura entre a tradição e a prática, seguindo Dejourns (1999), em que a tradição é uma forma de sedimentação das rotinas práticas. É no vínculo, portanto, com essa tradição, que se permite a escolha de manter, isto é, dar continuidade, ou entrar em ruptura com a tradição, no sentido, aqui de ousadia.

A participante relata que “às vezes você tem todas as ferramentas e não usa”, ou seja, o corpo já homologou a necessidade da ruptura da tradição para um agir instrumental novo, mas que não vai em frente, por não legitimar condições físicas para o ato, quando é revelado sobre as filas intermitentes.

A fala de Elisabete sintoniza com Dejourns (1999), ao tratar da organização real do trabalho (o resultado criativo), sobre o sujeito e o outro, aqui no caso, o cliente: “acho que criatividade seria isso, aqui, principalmente na agência, poder apresentar o banco

sempre como uma coisa nova, renovada e tudo o mais” e prossegue ainda na seqüência, **“as informações que estão aí o LIC está aí para a gente seguir, mas que a gente poderia apresentar ele novo para cada cliente, dependendo do perfil, mas é difícil”**... Com essa afirmação, a participante faz a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real, envolvendo a criatividade e a engenhosidade.

Os indicadores de sentido para a criatividade seguem, nessa linha de raciocínio, por dois jovens funcionários com pouco tempo de banco: **“ninguém esperava que você conseguisse fazer daquela forma. E uma coisa que ninguém espera que você faça e consiga solucionar naquele período é uma coisa totalmente diferente”** e, também, **“na maioria das vezes pode ser uma coisa até melhor e pode inovar como um todo”**. Esses indicadores consubstanciam o conceito de criatividade, empreendido neste estudo como uma configuração subjetiva que aborda no vivido a unicidade da experiência em nova situação, e a integra a outros momentos significativos, transcendendo e ampliando a experiência para um ato de compreensão e desenvolvimento do social.

O conceito de *métis*, no sentido de inteligência, elaborado por Dejours (1999), implica no envolvimento de toda a subjetividade, no esforço para enfrentar a situação em tudo aquilo que contém de inesperado e de inusitado.

Os relatos evidenciam que o criar necessita de condições, entre essas, é necessário estar **“assim mais ou menos equilibrado, não sei se você consegue ser criativo ou mostrar um resultado por pressão”**. Tal configuração parece sinalizar que é preciso encontrar o corpo em um estado de equilíbrio para entrar em desequilíbrio, em termos de tensão energética, não apenas de ordem física, como diz Ostrower (2004), mas também, de ordem psíquica. “Em cada atuação nossa, assim como também em cada forma criada, existe um estado de tensão. Sem ele não haveria como se saber algo sobre o significado da ação, sobre o conteúdo expressivo da forma ou ainda sobre a existência de eventuais valorações” (p.28).

A dúvida relatada por Maurício, ao dizer que “não sei se você consegue ser criativo ou mostrar um resultado por pressão, né?” e “não sei se vai gerar satisfação” parece se dissipar, no momento seguinte, quando ele mesmo dá uma pausa em seu discurso e acrescenta: **“você encontrar dentro de você uma fonte que irradie felicidade, irradie paz, assim você não se deixe contaminar pelos fatores externos que vão lhe tirar do estado de paz”**.

Quer dizer que a pressão pode até existir para o criar, desde que se compreenda a ulterior finalidade do fazer, desde que seja uma experiência da vitalidade, sentida como fundamental e gratificante, sobretudo, com o sentimento concomitante de reestruturação, de enriquecimento da própria produtividade e de maior amplitude do ser que vai se liberando no ato da criação. É a partir sempre de uma fonte interior, como comenta Maurício, fonte essa chamada motivação, que propõe e impele o fazer.

Os discursos seguintes demonstram que a organização do trabalho tem um papel central na configuração subjetiva do criar, portanto, fica evidenciado que não se pode estudar criatividade no contexto organizacional sem estudar a organização do trabalho, além de elementos, tais como organização em rede, hierarquia e poder de decisão, entre outros.

Conforme o relato do participante, mesmo que as pessoas cheguem ao trabalho com uma força interior e cheia de significados e sentidos, mediante as quais se realizaram internamente e em suas relações com outras coletividades, ao longo do dia, na movimentação das rotinas de trabalho a força parece dissipar. De acordo com as relações afetivas engendradas na organização do trabalho, além da intensificação das tarefas e do acúmulo de clientes à espera de atendimento, parece ruir todo o estado de equilíbrio entre o corpo e a matéria. É o caso do seguinte relato: **“mas aí você começa atender e aí você vai perdendo aquele equilíbrio que você tinha no início do dia, às vezes, alguns clientes são muito educados, né? Mas a maioria não sabe tratar, né? Porque você é um mero serviçal a ele (...) isso vai deteriorando até o final do dia, então o trabalho torna-se mais cansativo, mais difícil de arrumar alguma criatividade para solucionar aquilo ali”**. Nesse trecho, o discurso evidencia que trabalhar não envolve só a racionalidade cognitivo-instrumental, e sim várias dimensões, como a organização das relações sociais, que aqui no caso tem um sentido de sofrimento (**“machucando, deteriorando, é muito difícil essa coisa de relação no banco”**), que degenera e entrava a inteligência criadora. Esse sofrimento que resulta em cansaço e a diminuição do estado de ânimo e de motivação permitem o surgimento do estresse pelo sentido da atividade.

A configuração subjetiva aqui também se apresenta, nesse coletivo, no sentido de desamparo na relação entre a empresa e o funcionário, isso em função da falta de reconhecimento e, sobretudo, sobre a memória, a experiência vivida com os fatos ocorridos em sua história de vida profissional, que não deixa de ser a história do banco. No relato,

Elizabete enfatiza que se sentia privilegiada, no passado, por estar no banco e por ser funcionária do Banco do Brasil. A memória, sendo função psicológica superior, como ensina Vygotsky (1986, 1989, 1996a), constitui-se nos contextos histórico e cultural e serve de suporte à produção de significados e de sentidos. Na configuração do presente, os fatos vividos por Elizabete, por ocasião dos programas de reestruturação do banco, a partir de 1995/1996, são, indelevelmente, marcados como desamparo, frustração e tristeza pelo sentimento de abandono entre a empresa e o funcionário. Aliás, o programa de reestruturação produtiva do banco é revelado como fato significativo em sua história de vida no banco, no complemento de frase utilizado ao iniciar a dinâmica conversacional. Volnei, 47 anos e 30 anos de banco revela também, por meio do complemento de frase utilizado, que os fatos mais marcantes em sua história de vida no banco foi o PDV e o fechamento de agências, que levou os funcionários serem obrigados a deixar a região em que estavam instalados.

A funcionária resgata, por meio de sua fala, os sentimentos de auto-estima e auto-respeito que os funcionários detinham. Resgata, assim, as narrativas dos estudos de Curvelo (2001), Ruffeil (2002), Nahas (2004) e Ponte (2004) sobre a perda da estima social, da valorização das contribuições particulares e da solidariedade como formas de reconhecimento abordadas por Honneth (2003).

O sentido de degradação do trabalho salientado pela participante, e considerado como forma de desrespeito por Honneth (2003), traz a reflexão sobre a importância da dialética, como mais adequada à fluidez do cotidiano bancário e, enfim, da vida contemporânea. É nesse sentido que Honneth (1995, 2003) revela que a luta pela identidade e reconhecimento moral é traduzida e potencializada em termos de necessidades e desejos, tanto para os indivíduos quanto para os grupos, antes que sejam deixados livres para exercícios em que elementos destrutivos da psique humana e do coletivo se resolvam na obscuridade.

Tudo isso vem confirmar que a busca da identidade no interior dos grupos sociais move seus membros para a superação de contradições e, ao mesmo tempo, para uma coerência interna, que permite a formação da subjetividade social.

A subjetividade social perpassa um ambiente específico de uma agência do banco, uma vez que a produção de sentido se torna comum ao banco como um todo. É o caso, por exemplo, da questão da falta de treinamento e fragmentação da capacitação profissional, da

falta de apoio das centrais de atendimento, do relacionamento com o cliente, da questão do LIC e da indiferença pelo outro, aqui, sentida no relacionamento com os chefes: **“faz aí o seu serviço, não sei o quê”**.

Esses indicadores levam a supor que não existe um comprometimento organizacional para a criatividade, bem como a sua implementação, por meio da inovação. Não há interesse para concretizar o comprometimento estratégico, conforme relacionado no capítulo dois e que ora se reapresenta aqui:

Valores: compromisso para o desenvolvimento de comunidades e do País, abordagem ética e transparente, responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade; competitividade e foco em negócios; inovação e melhoria contínua em produtos, serviços e processos; postura proativa e prudente no gerenciamento de risco, lucratividade, liquidez e segurança; excelência e especialização no relacionamento com os clientes; estimula a formação de cooperativas, associações e *joint-ventures*; marca do Banco do Brasil como um diferencial competitivo, gerência participativa, equipe de trabalho e decisões em conjunto e apreciação do trabalho eficiente e inovativo, estimulação do crescimento profissional dos empregados e promoção baseada no mérito.

Pelas trajetórias vividas pelos participantes, não se percebe a importância assinada para com atividade criativa e a inovação, com o estabelecimento de objetivos claros de inovação e o sensoriamento dos contextos externo e interno, como na análise contextual e processual de Pettigrew (1987), bem como o grau de intensidade da inovação, os termos de melhoria contínua em produtos, serviços e processos, e os compromissos no que se refere aos recursos financeiros e humanos para a criatividade e inovação, de acordo com o que está escrito na declaração de valores do banco.

A configuração que leva à perda do estado de equilíbrio traz uma polêmica, no sentido de que há possibilidades para a criação nesse espaço de trabalho. Apesar de pressupor que a organização siga normas rígidas, o próprio grupo chega a um consenso ao dizer que o real do trabalho existe sim e se encontra na singularidade, na reflexão ativa e na necessidade de transformar o sofrimento diante da organização prescrita do trabalho.

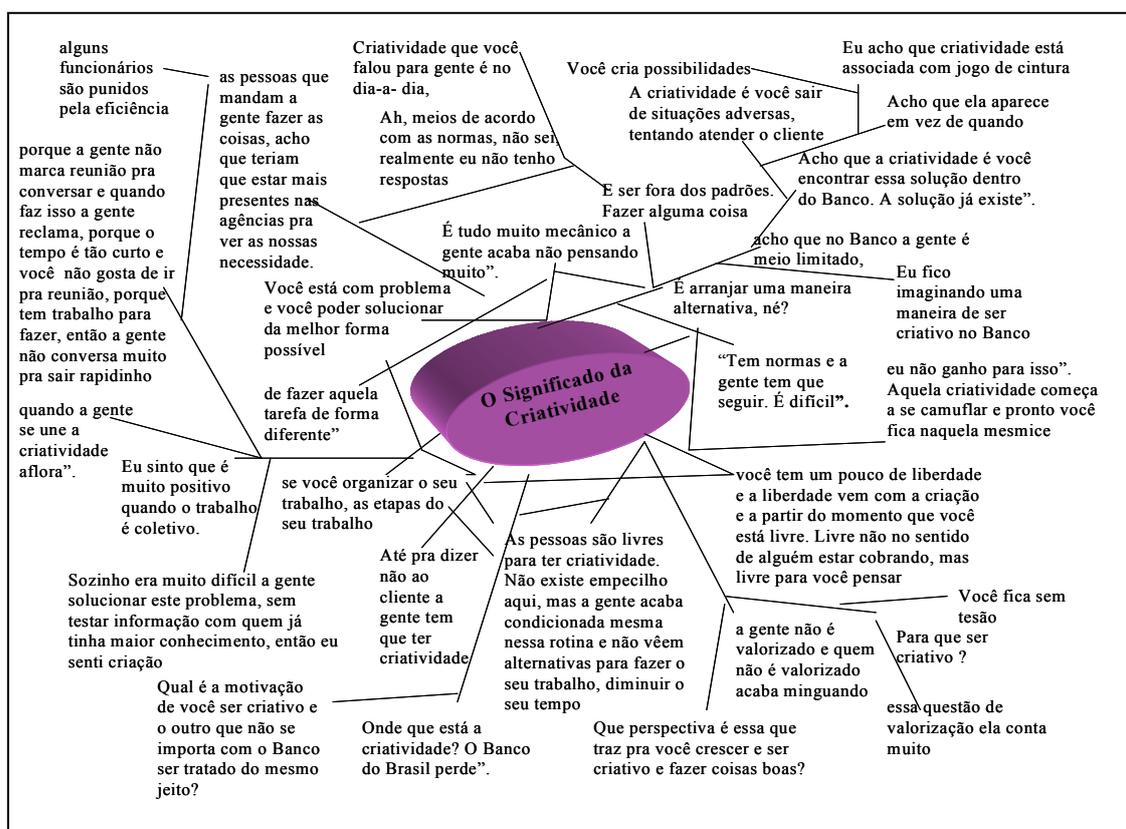
Os discursos dos participantes clamam pelo reconhecimento como um tempo fundamental da construção do sentido do sofrimento no trabalho e como passagem obrigatória para a renovação da mobilização subjetiva no registro da atividade e da ação criativa, ou seja, no registro da transformação da organização do trabalho. Esse discurso revela também que o surgimento de novas práticas sociais é fonte essencial na criação de novos processos de subjetivação e, ainda, em termos, como diz Guattari (1986), na criação de uma relação autêntica com o outro. **“A gente cria as soluções, na verdade, quando a gente diz que não pode adequar ao LIC e o cliente diz isso e que isso a gente vê que é o propício para aquele cliente, a gente está criando. Na verdade, a gente cria, passa pra frente, eles**

usam, a empresa usa toda a nossa criatividade e a gente não sente isso, por quê? Porque a gente não tem o *feedback* do banco de nos mostrar isso”.

O relato emocionado de Elizabeth também enfatiza a solidariedade ao sofrimento quando iguala “os meninos e até mesmos os velhos a gente não vê isso voltar”, querendo afirmar que existe um sofrimento que é comum, apesar de ser esse, irredutivelmente, singular. A participante resgata o concurso externo realizado em 1999, dividindo o corpo funcional em duas categorias: os genéricos, considerados como meninos e os descartáveis, os velhos.

A fala de Elizabeth sobre a experiência compartilhada e a falta de reconhecimento, como um sentido comum, em forma de resultado elaborativo, vai ao encontro das pesquisas de Frese et al. (1999), em que as pessoas sentem que as idéias sugeridas são realmente aproveitadas e não se sentem impedidas de submeterem sugestões à organização, além do papel do reconhecimento como constatação, revelação da realidade das contribuições dos trabalhadores à organização, no sentido de vivificar, como diz Maurício.

Figura XXX – Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade.



Fontes: CR.2 e CR.3

Os trechos confirmam a falta do reconhecimento como um fator desmotivador.

As pessoas parecem ter um sentido comum, compartilhado, de **“ser criativo para quê”**, além de ser recorrente a idéia de trabalhar na agência, como fonte de inconveniências múltiplas: falta de perspectiva, sentimento de injustiça (**“alguns funcionários são punidos pela eficiência”**), intensificação de trabalho, maus tratos pelos clientes que já vem para o banco com humor negativo entre outras.

O trecho traz um indicador, que até então, não havia sido elaborado: a questão da avaliação de desempenho, como um instrumento gerencial não efetivo para o estado de reconhecimento e para o conhecimento social dos sofrimentos subjetivos, o que vale reenfatar Boutet (1995) e Dejours (1999), no que concerne ao déficit semiótico, ou a fala sem a intenção de discutir ou ser discutida.

A criatividade é percebida como jogo de cintura, seja no que se deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos, seja quando se **“cria uma rotina, pra que se adapte, pra trabalhar mais confortável”**, então, o jogo de cintura parece estar relacionado com a singularidade, na busca de uma inteligibilidade, ou melhor, do sentido para o trabalho. Pode, também, estar ligado a tudo aquilo que se acrescenta de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando os participantes se atêm escrupulosamente à execução das prescrições. Entretanto, parece não fazer sentido no dia-a-dia essa noção de criatividade, pelos seguintes relatos: **“acho que a criatividade mesmo fica meio”** ou em **“onde que está a criatividade?”**, sinalizando, historicamente, uma baixa auto-estima.

Ao questionar **“onde que está criatividade”**, o participante resgata os quadros de referência teóricos que colocam ênfase no processo criativo, procurando uma resposta **“onde que está a criatividade”**, ao invés de **“o que é criatividade?”**. A partir da década de 80, conforme visto no capítulo três, sobretudo por Csikszentmihalyi (1988), com a importância nas redes sociais que apóiam a criatividade, enfatiza-se o contexto, isto é, evidencia-se que o lugar que o fenômeno ocorre e o resultado criativo são implicados por múltiplas influências. Do mesmo modo, o participante não procura saber o que é criatividade e sim onde que ela está no banco.

O sentido da criatividade parece está direcionado, nesse caso, para o atendimento ao cliente, pela capacidade de improvisar na interação social devido às contingências e, também, como o único espaço de exercício da subjetividade, que parece ser capaz de suportar níveis de

tensão, conforme o relato: **“porque primeiro eu sou posto efetivo e não tenho que ficar mandando em superior. Tentei exercer, não consegui e me fechei um pouco, então, a minha criatividade eu jogo para o cliente”**.

Pode-se pensar que, neste ambiente, a inexistência de críticas torna-se problemática uma vez que estreita o leque de possibilidades e opções de desenvolvimento e de opções existenciais do indivíduo no trabalho, fragmentando o ser criativo do ser organizacional, como revelam os estudos de Amabile (1998), Amabile & Conti (1999), Amabile & Gyskiewicz (1988, 1989) e Amabile et al. (1996).

Na memória levantada neste estudo, percebe-se que a trajetória do Banco do Brasil é pautada por contradições e complexas relações integrantes da dinâmica do contexto econômico e político brasileiro, portanto, não é de estranhar que as crenças organizacionais impedem a criatividade, sobretudo, a partir do “programa novo rosto”, introduzido em 1990, que além de marcar os fortes problemas políticos, alavanca uma competição interna destrutiva, reforçando a existência de críticas severas às novas idéias e a falta de apoio às mesmas. Preconiza-se a aversão ao risco e enfatiza-se o *status quo*. O programa de reconhecimento e valorização das idéias – PENSA, lançado em 1988, ficou marcado por apropriação indevida de idéias, desconfiança, injustiças nas premiações e valorizações das idéias, por não haver interesse estratégico, conforme já mencionado, da direção do banco no comprometimento com a criatividade e a inovação organizacional.

Então, ao se expressarem livremente, envolvendo-se, mediante os relatos em diferentes zonas da experiência pessoal e da trajetória histórica do banco, nas quais são inseparáveis do sentido subjetivo, os participantes têm a idéia da criatividade no banco, precisamente na agência, como difícil, complicada e algo distante. Porém, conforme vão se distanciando, ou melhor, tendo um tempo pelas pausas para a reflexão e também por escutar no linguajar do outro as expressões acerca dos seus próprios sofrimentos, a questão da criatividade começa a ganhar terreno no campo das possibilidades.

Neste trecho o conceito de criatividade parece incorporar a polifonia natural de um fenômeno complexo e vai ganhando uma certa ordenação socialmente situada, que tem uma relação com a construção social do sentido.

Pode-se dizer que a posição subjetiva anterior com relação ao conceito é traduzida em:

- arranjar uma maneira alternativa;

- fazer alguma coisa;
- ser fora dos padrões;
- encontrar a solução já existente;
- ter meios de acordo com as normas;
- achar que ela aparece em vez de quando;
- sair de situações adversas e
- poder solucionar da melhor forma possível.

E chegar, por meio da escuta, a uma nova produção de sentido, que é ter a criatividade como construção social: **“os dois se unem, ou mais pessoas, pra chegar a um objetivo comum, acho que tem criação assim, muitas vezes, (...) sozinho era muito difícil a gente solucionar este problema, sem testar informação com quem já tinha maior conhecimento, então eu senti criação”**.

Abre-se aqui, em termos conceituais mais substantivos, a noção de subjetividade social como um tema a ser explorado no estudo da criatividade organizacional. Rompendo, assim, como uma série de limitações das abordagens polarizadas entre o indivíduo e o social, na qual a criatividade foi tratada dentro da teoria social.

Constituídas nas interações com outros espaços sociais, além do trabalho, pelos quais os sujeitos transitam, o relato a seguir evidencia que existe uma autonomia relativa, com a consciência de que: **“você tem um pouco de liberdade e a liberdade vem com a criação e a partir do momento que você está livre. Livre não no sentido de alguém estar cobrando, mas livre para você pensar”**.

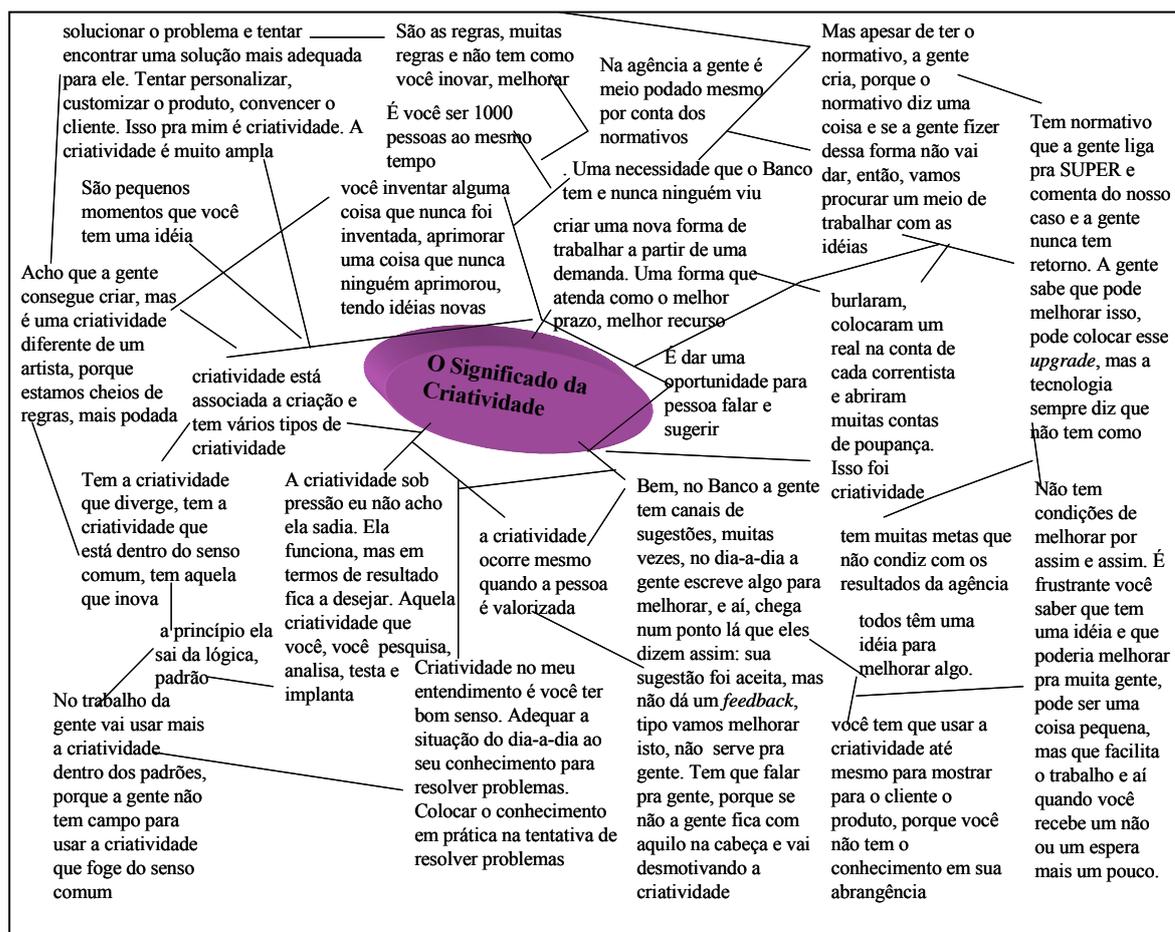
Nessa linha de raciocínio, parece haver uma constatação de que há possibilidade para criar, no entanto, a falta de reconhecimento leva a uma indiferença generalizada. Como se pode observar no seguinte relato: **“as pessoas são livres para ter criatividade. Não existe empecilho aqui, mas a gente acaba condicionada mesmo nessa rotina e não vêm alternativas para fazer o seu trabalho, diminuir o seu tempo”**.

A discussão leva ao reconhecimento, então, da necessidade do linguajar, do colocar-se em posição de ouvir, não como objeto de cobrança, que é a representação que se tem das reuniões, mas sim, na escuta das problemáticas individuais e coletivas, com vistas às suas

transformações, remetendo a Habermas (1973), em que o espaço universal democrático, reestruturado, surge como uma necessidade de organização do coletivo e em oposição à colonização do mundo da vida pela racionalidade unicamente instrumental.

Investir no espaço de trabalho, por meio do diálogo constante e longe da cobrança de metas, para afastar a morbidez e “fazer alguma coisa”. Os funcionários sentem a necessidade de mudar o seu espaço de trabalho e, de acordo com Santos (2003), a politização do espaço de produção envolve os processos de trabalho, de produção e os componentes tecnológicos. Vive-se, segundo o autor, “num tempo de automatismo tecnológico que leva ao paroxismo à assimetria entre capacidade de ação e capacidade de previsão” (p. 274). Para o autor, a politização do espaço consiste na desocultação das relações sociais de poder, na imaginação de alternativas tecnológicas a fim de construir possibilidades de reequilibrar a capacidade de ação e previsão.

Figura XXXI – Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade.



Fontes: CR.4 e CR.5

Esses trechos apontam novas produções de sentidos, como a criatividade em termos de fenômeno constituinte da subjetividade social como um dos indicadores determinantes na dinâmica social e do indivíduo, assim expressa pelo indicador: **“uma necessidade que o banco tem e nunca ninguém viu”**. A fala evidencia, de forma implícita, que são as idéias dos diferentes sujeitos, junto com as possibilidades histórico-culturais do momento, que reelaboram as condições objetivas no trabalho, isto é, para **“criar uma nova forma de trabalhar a partir de uma demanda. Uma forma que atenda como o melhor prazo, melhor recurso”**.

A subjetividade está relacionada aos processos imprescritíveis, heterônomos à ordem dos mecanismos e que decorrem propriamente de uma produção psíquica e cultural, assim, procedendo da experiência verdadeira, é o caso do participante ao relatar que: **“mas apesar de ter o normativo, a gente cria, porque o normativo diz uma coisa e se a gente fizer dessa forma não vai dar, então, vamos procurar um meio de trabalhar com as idéias”**. Parece ficar claro aqui que a sensibilidade do funcionário preocupa-se em poupar esforços, privilegiar a habilidade e a inteligência aristotélica, conforme visto no capítulo “Trabalho Criativo”, que age por desvios e pela burla sim, **“uma vez disseram que a conta de poupança traria pontos para a agência. O que foi feito: burlaram, colocaram um real na conta de cada correntista e abriram muitas contas de poupança. Isso foi criatividade”**.

Nesse trecho também parece evidenciar a relação da criatividade com mecanismos de defesas. Neste sentido, a defesa pode ser criativa, para amenizar os sofrimentos provocados pelo acúmulo de serviços, a pressão sobre as metas e a polivalência do profissional bancário pelas seguintes falas: **“é você ser 1000 pessoas ao mesmo tempo”** ou **“a criatividade sob pressão eu não acho ela sadia”**.

Os relatos também recorrem à questão do reconhecimento e constataam, em termos de produção de sentido, que: **“a criatividade ocorre mesmo quando a pessoa é valorizada”**, e quando se tem o conhecimento das regras do jogo: **“a verdade é o seguinte, tem muitas metas que não condizem com os resultados da agência”**.

Nos relatos desse trecho percebe-se que os indicadores se repetem de formas distintas ao longo do processo de entrevista como um todo, porém com configurações de sentido complementares e convergentes.

Enfrentar o que ainda não está estabelecido pela organização do trabalho envolve sofrimento em forma de angústia, insegurança e medo, e a estratégia para suavizar esse sofrimento pode estar na seguinte afirmação: **“são as regras, muitas regras e não tem como você inovar, melhorar”**.

Ou então, em uma configuração subjetiva inautêntica como, se tivesse que utilizar a criatividade sem a ruptura, sem desvios e infrações, **“no trabalho da gente vai usar mais a criatividade dentro dos padrões, porque a gente não tem campo para usar a criatividade que foge do senso comum”**.

Os procedimentos defensivos para enfrentar o medo e o tédio estão fundamentados em situações já vividas, e, também, essas se confrontam com a situação no presente, para que as defesas surjam, potencialmente, como efeitos de adaptação decorrentes da organização do trabalho. O discurso a seguir revela a relação do procedimento defensivo com o sofrimento: **“se você quer reduzir o tempo de trabalho de venda de operação. Só que pra você fazer isso você tem que infringir as normas e se você infringe você é punido lá na frente. As normas poderiam ser mais flexibilizadas, se você vendeu um milhão de coisas boas e se deu uma zebra com um real, bem, aí a tua criatividade vai embora. A gente fica muito preso”**. Quer dizer que a consciência revela a necessidade de transformação da organização do trabalho, no sentido de torná-lo mais eficiente e mais leve, para que sobre mais tempo livre para pensar. Ao mesmo tempo, o sofrimento pode, de acordo com Dejours (1999), gerar um processo de alienação e de antitransformação, pelo medo da punição e por jogar abaixo tudo o que já foi construído até então. As estratégias parecem também fragmentar o tempo de trabalho e de não-trabalho, quando se comenta: **“porque a gente não pode levar estresse para casa”**.

Surge, assim, a questão das condições de uma ação coletiva sobre a organização do trabalho, para sugerir um espaço de escuta, e, desse modo, conquistar campos de possibilidades para agir as situações em desenvolvimento frente à complexidade, ou na tentativa de contorná-la: **“é dar uma oportunidade para a pessoa falar e sugerir”**; **“tem também um ponto, quando há um problema, é jogado para o grupo para ter uma idéia, ou posição. Acho que também tem que criar oportunidades em certos aspectos, certas questões, para as pessoas colocarem suas idéias, sua opiniões, pensarem juntas. Às vezes, acontece isso, mas é pouco”**; **“Acho que é muito ampla a criatividade. Quando reúne o grupo”**.

Observa-se, pelos discursos, que entre a defesa e o trabalho, os participantes clamam por uma dinâmica de transformação das relações sociais, que não é imposta do exterior, e sim

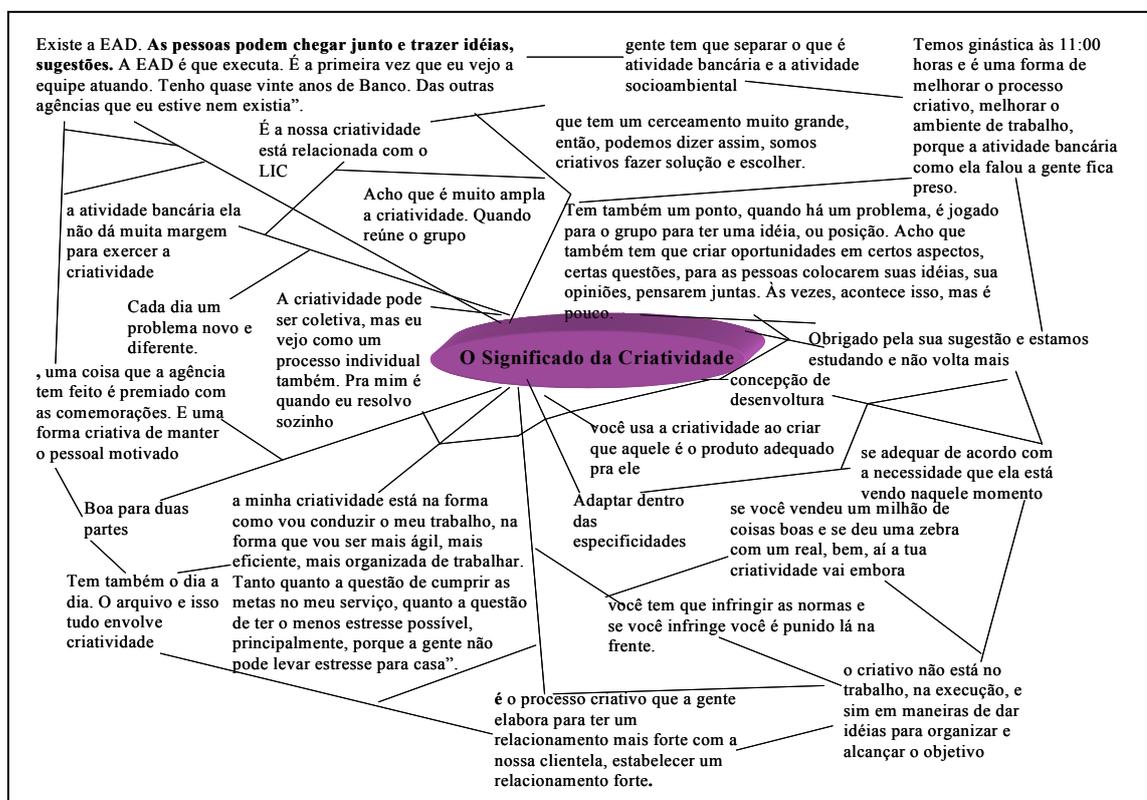
objeto de negociação, de interpretação, o que denota o interesse pela auto-organização das tarefas e das conquistas das metas pelo coletivo ou social do trabalho.

As estratégias operatórias e singulares no tratamento com os clientes recebem uma configuração de sentido como o momento da criatividade, traduzidas como o jogo de cintura, macetes, ação perante o inusitado (seja a queda de um sistema operacional) entre outras. Entretanto, essa configuração não desenvolve uma formulação com os termos contribuição/retribuição, que pondera de forma significativa a relação trabalho e criatividade.

Vale ressaltar que os indicadores “**tem vários tipos de criatividade**” e “**são pequenos momentos que você tem uma idéia**”, sintonizam-se com a literatura, principalmente numa convergência com Amabile (1983), Mitjans Martinez (2000b) e Ostrower (2004), quando afirmam que a criatividade expressa-se em diferentes graus, formas e contextos, e daí a necessidade de compreendê-la como “criatividades”, não como um processo único de sentido.

Oscar comenta que a criatividade está associada à criação, demonstrando a necessidade de substancializar o fenômeno, no sentido de objetivar o subjetivo.

Figura XXXII – Teia Informacional Referente ao Significado da Criatividade.



Fonte: CR.5 e CR.6

Retoma-se à fala de Oscar, ao afirmar que **“a criatividade pode ser coletiva, mas eu vejo como um processo individual também. Pra mim é quando eu resolvo sozinho”**. Tal comentário merece uma interpretação. Baseado em Vygotsky (1986, 1989, 1990), a criatividade não é construída pela pessoa sozinha, mas sim em parceria com as outras, que são mediadoras, pois é a cultura que fornece ao indivíduo os sistemas simbólicos de representação social, ou seja, o universo de significações é que permite construir a interpretação da realidade. Nesse entender, a cultura proporciona o espaço, como uma condição, para um constante processo de recriação e reinterpretação de informações, conceitos e significações. Nesta linha de raciocínio, Ostrower (2004) argumenta:

A criação nunca é apenas uma questão individual, mas não deixa de ser questão do indivíduo. O contexto cultural representa o campo dentro do qual se dá o trabalho humano, abrangendo os recursos materiais, os conhecimentos, as propostas possíveis e ainda as valorações. São a um tempo os dados do trabalho e os referenciais dos dados. Com eles se defronta a criatividade de um homem. Existirá nele, desde o início, uma orientação específica do ser, uma predisposição, uma maneira sua (Ostrower, 2004, p. 147).

O participante tem razão quando chama a atenção que não se pode perder de vista que cada pessoa constitui um ser individual, ser indivisível em sua personalidade e na configuração única dos seus recursos psicológicos nas situações em desenvolvimento. Portanto, a criatividade é individual e social, enquanto que o processo criativo é singular.

O trecho revela que é na relação entre o funcionário e o cliente, ou entre o funcionário e o coletivo de trabalho, que o funcionário encontra a possibilidade de desenvolvimento de ambos espaços: o indivíduo e o social, traduzidos na fala: **“boa para duas partes”**. Parece querer dizer boa para o banco, no sentido de ser o banco o seu trabalho, o espaço onde exerce o seu processo criativo, e bom para o cliente e para a sociedade. Com a expressão “boa para duas partes”, demonstra a necessidade e uma maneira específica de focalizar e interpretar a criatividade, sempre em busca de significados.

Esse raciocínio vem ao encontro da literatura (Amabile, 1983; Goguelin, 1992; Ostrower, 2004), no sentido de que a criatividade está associada ao desenvolvimento social, aos diversos graus de utilidade que o produto criativo pode contribuir para o progresso, seja no âmbito das artes, das ciências, das tecnologias, nas relações humanas, enfim, na ampliação dos processos de vida, como bem observa Daquino (1984), em *Viver o prazer*: “não temos experiência da morte física, mas conhecemos bem a morte psíquica, que é perder a esperança, o amor, alimentar-se mais de ódio, apagando toda a criatividade para o bem” (p. 14).

Aqui, nessas agências, consideradas como as primeiras colocadas em termos de rentabilidade, no Distrito Federal, é nítida a mobilização coletiva para construir regras, que cumprem um papel não só em relação ao trabalho, mas também à vida em comum, na forma de ginástica laboral e do estabelecimento de um relacionamento mais forte com os clientes, regras de premiação e organização para **“chegar junto e trazer idéias, sugestões”**.

Esse tipo de mobilização é um fato surpreendente para quem já percorreu outras agências, pressupondo, então, que nos outros locais de trabalho a ênfase se dá apenas em um dos pólos: indivíduo ou social, caracterizando, assim, o individualismo competitivo, o sentimento da cada um por si e pelo medo do desconhecido.

Uma outra interpretação que se pode ter, desse trecho, é que as pessoas com mais tempo de banco, em função da história e da inteligibilidade do drama vivido, relatam estratégias de defesa não propriamente relacionadas com a estafa, mas, sim, para reduzir voluntariamente o campo da consciência e aí assumir que: **“atividade bancária ela não dá muita margem para exercer a criatividade”**; **“cerceamento muito grande, então, podemos dizer assim, somos criativos fazer solução e escolher”**, ou **“criatividade está relacionada com o LIC”**. O sentido de autonomia está relacionado, unicamente, aos aspectos socioambientais e esses, também, parecem minimizar o sofrimento.

Já aqueles com menos tempo de banco parecem ter uma consciência maior das limitações e da autonomia relativa presente em suas atividades, e isso leva a um sentido de se **“adaptar dentro das especificidades”** e **“que a pessoa consegue e tem a capacidade de providenciar”**.

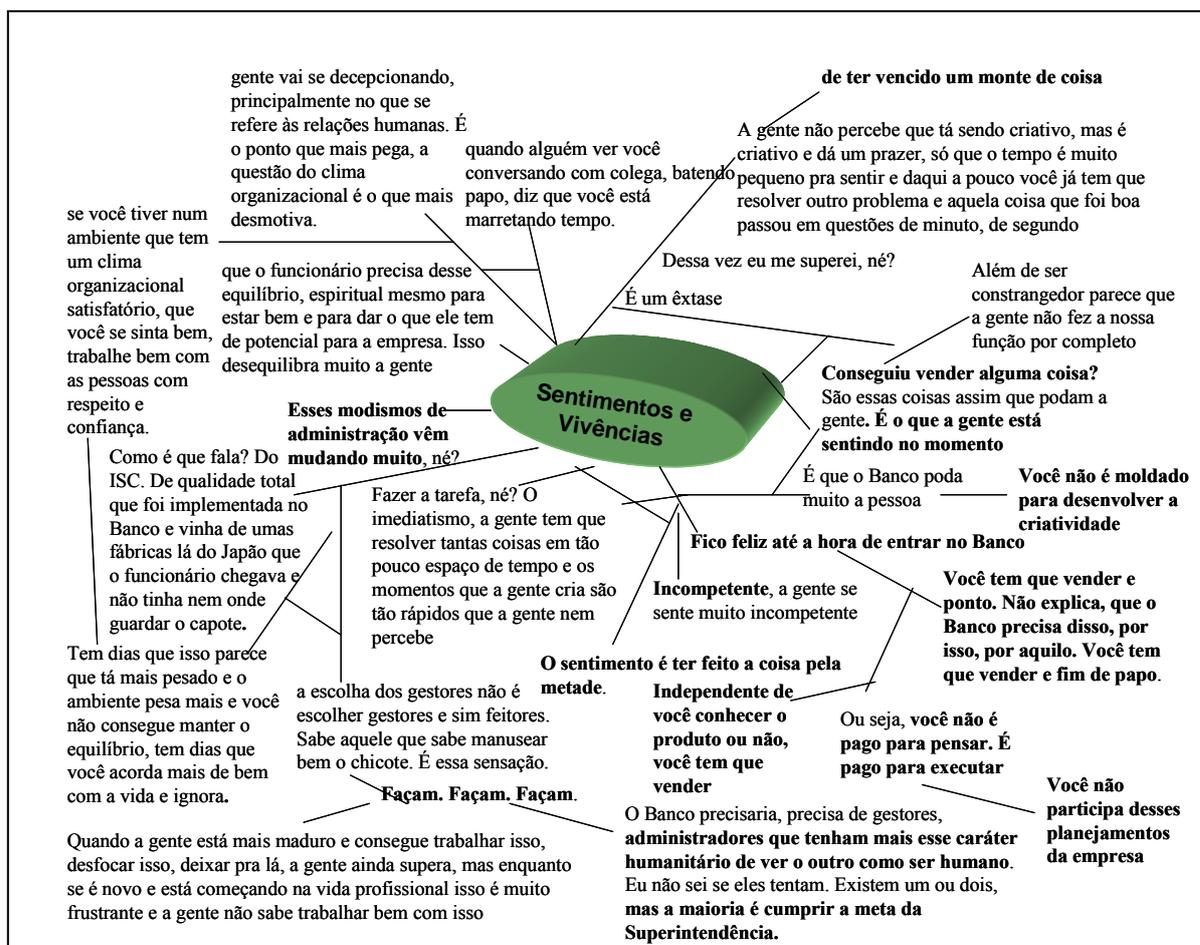
As falas demonstram que o social atua como elemento produtor de sentido, partindo do lugar do sujeito em seu sistema de relações e da sua história. Evidenciam-se sentimentos de frustração, quando nas situações concretas os funcionários investem em sugestões, como uma forma de cooperação voluntária para a melhoria da organização do trabalho, e que a empresa desdenha, não legitima e diz um insuportável discurso para os participantes: **“obrigado pela sua sugestão e estamos estudando e não volta mais”**, dizimando o valor confiança, por não haver uma adequada canalização das idéias, com recursos e poder suficientes para avaliação, conforme os estudos de Trunko (1993), Carrier (1998), Frese et al. (1999) e Axtell et al. (2000).

6.1.3 – Sentimentos e Vivências Relacionadas à Criatividade na Agência.

Nessa seção são relatados os sentimentos, as emoções vivenciadas no processo criativo e, também, são abordados os relatos das mobilizações individuais e coletivas, bem como as estratégias de que se utilizam os participantes para dar conta das adversidades no trabalho. A vivência representa, segundo Vygotsky (1987a, 1989), a unidade indissolúvel de elementos externos e internos, que se expressam integralmente em aspectos cognitivos e afetivos. Nesse aspecto, Ostrower (2004) comenta que ao configurar a experiência da realidade em um determinado momento histórico, as formações psicológicas expressam os conteúdos vividos e definem os momentos expressivos. A configuração é singular e social e o instante da vivência converte-se em vias de desenvolvimento de novas formações psicológicas.

São apresentadas, a seguir, quatro figuras correspondentes aos quadros temáticos SV.13, SV.14, SV.15, SV.16, SV.17 e SV.18 (Anexo III).

Figura XXXIII - Sentimentos e Vivências Relacionados à Criatividade na Agência.



Fonte: SV.13

Nesse trecho os depoimentos são bastante emocionados, caracterizando a sensibilidade dos participantes como a porta de entrada para os sentidos. A fala inicial de Elizabete, após uma pausa reflexiva, faz com que se vá construindo e ordenando o seu pensamento em termos de suas vivências concretas. Aqui o resultado criativo é marcado pela descarga da tensão, pela sensação de profunda satisfação, realização, e pela alegria da liberação dessa tensão. **“É um êxtase”**. É um prazer da descoberta, como destaca Cskizentmihalyi (1998), em que a qualidade da experiência sentida no envolvimento de uma atividade parece ser o motivo que leva as pessoas a desfrutarem das coisas, num fluir da descoberta e numa fusão entre atividade e consciência, espécie de sintonia com o que se está a fazer.

Pode-se interpretar, então, que a expressão criativa é sempre uma nova forma de vivenciar o mundo e, desse modo, o prazer está atrelado à criatividade. A idéia é de que se atingiu uma realidade mais profunda do conhecimento das coisas revelada em **“dessa vez eu me superei”**. É a concepção hegeliana de superação que o fenômeno criatividade proporciona, como uma fonte inesgotável da produção humana, quando se tem a consciência, seja no instante da ação ou no seu término, de um sentimento de estruturação interior maior, com um sentido de que se está desenvolvendo algo para o ser por **“ter vencido um monte de coisa”**.

A intensificação do trabalho não deixa margem para essa sensação **“que tá sendo criativo”** e, também, a falta do recurso tempo parece contribuir para a efemeridade do prazer. Outra falta do tempo que contribui para essa efemeridade e até mesmo para a falta de consciência na ação está no tempo necessário do reconhecimento por um outro.

A fala de Elizabete está condizente com a literatura, sobretudo com a Psicodinâmica do Trabalho, abordada no capítulo 5, sobre trabalho criativo. Toda ação implica uma parte de trabalho. Então, aqui nesse caso, Elizabete se vê tão ocupada por exigências do trabalho e da atividade, que acaba por perder aí sua relação consciente com a ação. Sendo assim, ela, como os colegas, pode também preferir, por motivos que não se refiram nem ao trabalho nem à ação, reduzir seu campo de consciência à dimensão poiética, no intuito de não mais ficar disponível à dimensão propriamente praxica.

Os discursos seguintes sinalizam o retrair da consciência para reduzir a ação à atividade: **“fico feliz até a hora de entrar no banco”**, **“banco poda muito a pessoa”**.

A retração passa a ser uma estratégia para não ter que sofrer demais. O sentido que se tem de trabalhar no banco em si é que as pessoas são formatadas para fazer o que se pede e

pronto. É **“fazer a tarefa”** e ainda **“você não é pago para pensar. É pago para executar”**. As concepções tayloristas e fordistas vêm acompanhando os discursos em sua totalidade, perfazendo a idéia de que as mudanças, na esfera do trabalho, com todo o advento da tecnologia e dos investimentos no banco, não engendraram, de um século para outro, o trabalho como fonte de criação e realização. Para a direção geral do banco cabe o trabalho intelectual, enquanto o funcionário de agência sofre de forma patogênica em decorrência de sua relação com a organização do trabalho, sobretudo aí, às relações sociais.

As mudanças de melhoria que podem ter sido observadas, acompanhando a história do banco, pelo contrário, desumanizaram o trabalho, não mais em termos de repetitividade e monotonia. Tais características são, pode-se dizer, marcantes, da organização científica do trabalho, vez que as situações de trabalho ora apresentadas são muito mais diversas e dinâmicas. Entretanto, o sentido comum de estar trabalhando no banco, nesse momento, está exposto aqui:

- **“você tem que vender e ponto. Não explica, que o banco precisa disso, por isso, por aquilo. Você tem que vender e fim de papo”;**
- **“você não participa desses planejamentos da empresa”;**
- **“independente de você conhecer o produto ou não, você tem que vender”.**

O estímulo da competitividade agressiva encontra o medidor de resultados a serem aferidos: **“conseguiu vender alguma coisa?”** Resultando desse estímulo o sentimento de **“incompetente”** e de **“ter feito a coisa pela metade”**.

Os discursos evidenciam, então, que o que se incentiva, hoje, no banco não são tendências construtivas, participantes, imaginativas, generosas, e via de regra a avaliação que é feita no âmbito organizacional não trata das potencialidades e dos desenvolvimentos humanos em suas verdadeiras integridades, em suas contradições e em suas determinações sociais, como ensina Vigotsky (1984), ou seja, não inclui o banco as suas riquezas humanas. Parecem não existir.

O que parece existir pelos relatos aqui é que se vale pelo que se vendeu. No entanto, o quanto se vendeu nunca é igual a valor. Só o valor é valor. As genuínas realizações humanas são valores. A começar pelos processos de crescimento e maturação espiritual, uma lacuna que não se encontra nesse trabalho, e daí a necessidade de um trabalho voluntário, distante do banco, para ali direcionar tudo o que se tem de especificamente humano dentro de si: a compreensão, a

inteligência, a generosidade, a ternura, o amor, o respeito, a dignidade, a coragem e a confiança. Todo esse direcionamento serve para se **“posicionar mais zen, mais para a vida”**.

A idéia aqui é que o trabalho não é vida, exatamente, porque os relacionamentos afetivos, os conhecimentos, a criatividade e as suas criações como valores da produtividade humana tomam o rumo do esquecimento. Emocionada, Elizabete diz que faltam **“administradores que tenham mais esse caráter humanitário de ver o outro como ser humano”**. O que parece, então, pelos relatos, é que se não há venda, as pessoas tornam-se marginalizadas, ou melhor, vulneráveis. Mais adiante, Elizabete comenta: **“quando a gente está mais maduro e consegue trabalhar isso, desfocar isso, deixar pra lá, a gente ainda supera, mas enquanto se é novo e está começando na vida profissional isso é muito frustrante e a gente não sabe trabalhar bem com isso”**. Ela parece querer dizer que estar maduro é mais fácil para se criar estratégias defensivas, que perduram, efetivamente, não se sabe até quando. Porém para o funcionário mais jovem a tônica são os conflitos interiores e os sentimentos assemelham-se às palavras de Paul Valéry (1939, *apud* Castel, 2003, p. 571): “o corpo social perde suavemente seu amanhã”. Castel brilhantemente prossegue esse raciocínio:

Talvez nossa sociedade também esteja prestes a perder seu amanhã. Não só os amanhãs que cantam, de um futuro pouco controlável. A juventude não é, evidentemente, a única concernida, ainda que seja quem ressinta, de forma mais aguda, essa ameaça. De modo mais geral, perder o sentido do futuro é ver decompor-se a base a partir de que é possível desenvolver estratégias cumulativas que tornariam o amanhã melhor para viver do que hoje (Castel, 2003, p. 571).

À procura de compreender os sofrimentos e diante dos registros de suas experiências, Elizabete faz uma crítica às abordagens²¹ que, historicamente, vêm sendo implementadas pelo banco e que têm por objetivo desumanizar o trabalho. **“Como é que fala? Do ISC. De qualidade total que foi implementada no banco e vinha de umas fábricas lá do Japão que o funcionário chegava e não tinha nem onde guardar o capote”**. Essas teorias parecem desestabilizar, não no sentido de criar uma nova ordem e sim gerar um processo perverso e irreversível com relação as condições de trabalho. A participante acrescenta, ainda, que os modismos atualmente ganharam uma nova embalagem: **“que o funcionário precisa desse equilíbrio, espiritual mesmo, para estar bem e para dar o que ele tem de potencial para a empresa”**.

O tom veemente da voz é uma forma de dizer que a solidariedade no trabalho está minguando e que o discurso, apenas um discurso empresarial, é de gestão participativa. O

²¹ Em 1994 o BB lançava o Programa de Qualidade Total, e a partir de aí, diversos outros como o Profissionalização, que não possuíam gramaticalidade alguma com a realidade organizacional.

modismo agora parece assegurar uma ação individual e o espírito de equipe; para isso, é necessário ter estratégias de curtíssimo prazo e de reações rápidas, seguindo sessões de formação permanente, para serem capazes de adaptações contínuas. São introduzidos novos programas como qualidade de vida no trabalho, bem-estar espiritual, grupos de progresso e ginástica laboral, que possam fazer a ligação entre o engajamento físico e o engajamento no trabalho.

O relato a seguir refere-se às percepções compartilhadas que se perpetuam sobre o ambiente de trabalho. Além disso, enfatiza a questão da ausência do valor de respeito e da confiança como uma fragilização das relações sociais no trabalho que interfere, também, em outras esferas sociais: **“a gente vai se decepcionando, principalmente no que se refere às relações humanas. É o ponto que mais pega, a questão do clima organizacional é o que mais desmotiva. Até assim problema de cliente a gente resolve, estressa muito, mas se você tiver num ambiente que tem um clima organizacional satisfatório, que você se sinta bem, trabalhe bem com as pessoas com respeito e confiança. Tem dias que isso parece que tá mais pesado e o ambiente pesa mais e você não consegue manter o equilíbrio, tem dias que você acorda mais de bem com a vida e ignora”**.

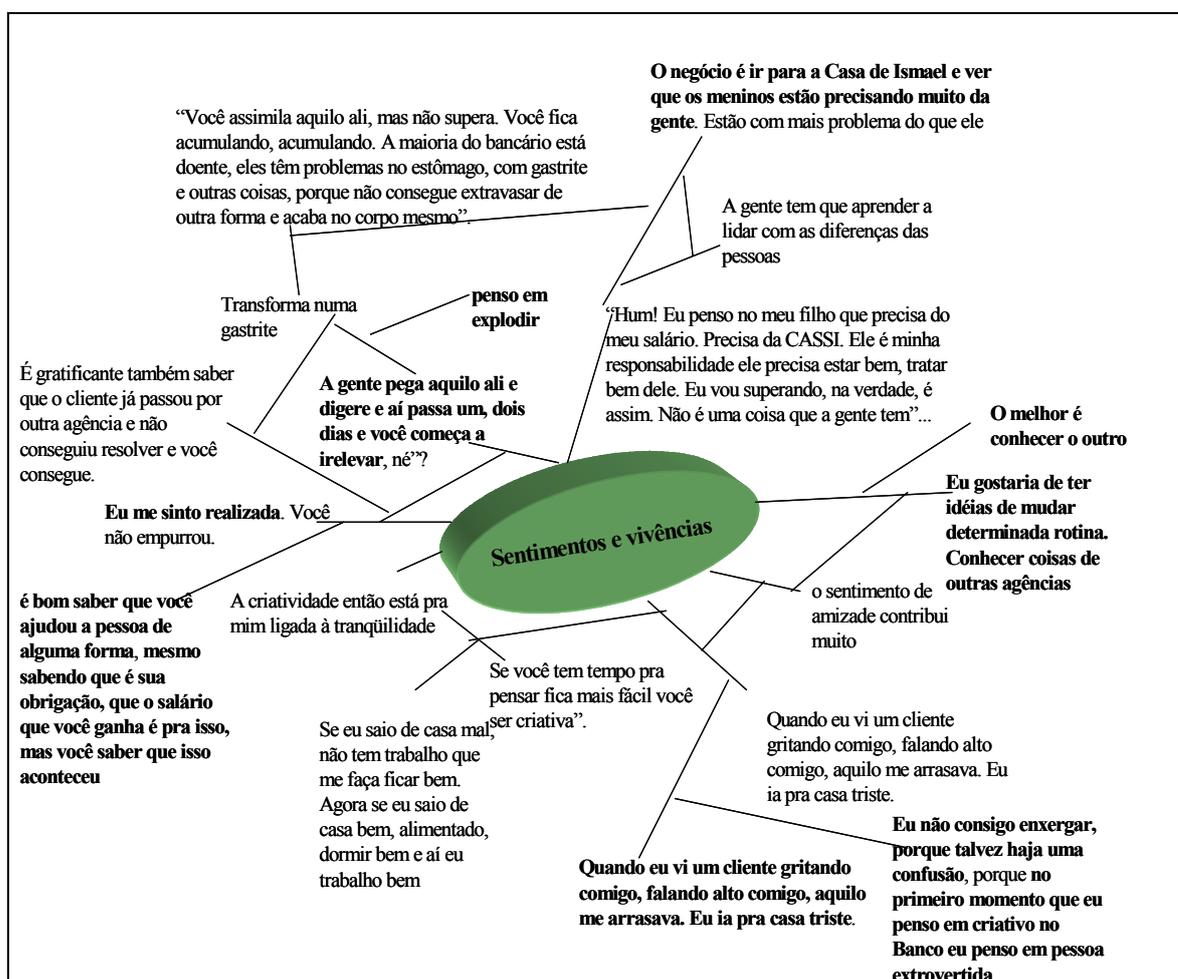
A distinção entre gestores e feitores remete à idéia de trabalho como ausência de liberdade. **“O meu sentimento é que a escolha dos gestores não é escolher gestores e sim feitores”**, como se estivesse na antiguidade, em uma cidade grega, na qual quem trabalha não se pode falar em espaço público, pois, **“quando alguém vê você conversando com colega, batendo papo, diz que você está marretando tempo”**.

A percepção do clima ruim tende a cair sobre os funcionários como estados de decepção, seguidos de desânimo, apatia e falta de entusiasmo. Esses estados parecem não chegar à completa depressão, apesar de resultar em conseqüências desmobilizadoras. Os relatos fazem supor que o clima organizacional tem um efeito desorganizador sobre o sentido do trabalho, da contribuição, dos esforços para bem proceder, e a saída, definitivamente, são as defesas apontadas como a CASSI, a educação dos filhos, entre outras.

As defesas parecem ser uma grande aliada, no sentido de negar e adiar a realidade até que se vai **“acumulando, acumulando. A maioria do bancário está doente, eles têm problemas no estômago, com gastrite e outras coisas, porque não conseguem extravasar de outra forma e acaba no corpo mesmo”**, conforme Dejours (1980), percebe-se que o entrave do exercício da criatividade e do reconhecimento pelos esforços retém a energia

pulsional. O mesmo acrescenta González Rey, em *Personalidade, saúde e modo de vida*: “muitos dos maus hábitos, que caracterizam o comportamento do homem, constituem verdadeiros mecanismos de defesas diante de tensões que o homem não pode enfrentar em seu comportamento consciente” (González Rey, 2004b, p. 24). Não poder descarregar a tensão que se acumula no trabalho pode estar levando aos excessos como forma de canalizar essa tensão que experimenta e não ver mais sentido em utilizar sua capacidade de manter sua expressão criativa e suportar os estados de tensão.

Figura XXXIV - Sentimentos e Vivências Relacionados à Criatividade na Agência.



Fonte: SV.13 e SV.14.

Pode-se dizer que maus hábitos estão se perpetuando. No estudo feito por Curvelo (2001), a funcionária diz “só um lanchinho e muito café.”

A fonte de satisfação no trabalho está, no momento, no atendimento ao cliente, pela produção de sentido que tem essa relação de proporcionar o sentimento de ser útil, que vai

muito além das significações impostas como conquistar uma meta de venda, ou oferecer um produto, que não cabe na necessidade do cliente.

Por meio das narrativas é possível identificar problemas de relacionamento no espaço público interno à agência, como um ambiente frio e ausente de diálogo. O surgimento do comentário final da dinâmica, carregado de emoção, **“está difícil trabalhar aqui”** revela o quanto de embrutecimento existe no trabalho, mas ao mesmo tempo, as pessoas querem transformar esse ambiente em processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, enfim, ter o trabalho como constituinte da identidade e da subjetividade.

O trecho revela aqui a recorrência da falta de tempo para pensar, ou seja, existe a perda da relação consciente com a ação, mas antes de qualquer resignação, existe, também, uma esperança na fala: **“eu gostaria de ter idéias de mudar determinada rotina. Conhecer coisas de outras agências”**. Isso revela que existem preocupações prioritárias, que apesar de condições precárias para criar no trabalho, a atitude perante as situações é de reflexividade e de desejo, pois como ensina Vygotsky (1996d), o ato de conhecer pressupõe a experiência e imaginação, o mundo do imaginário e do possível diferente do real, mas relacionado com a realidade social.

As narrativas também revelam mitos e representações sobre o ser criativo. O que se apreende é que para ser criativo no banco é necessário ter um comportamento diferente, e como o ambiente é, de certa forma, padronizado em termos de comportamento, e como também não há valorizações de singularidades, o ser criativo é aquele que manifesta a ironia, o engraçado, o cômico. A fala do Amauri começa a ganhar um outro entendimento quando expressa que: **“é o que está sempre rindo, mas eu acredito que não precisa ter essa relação. Porque pode ser uma fuga”**. No caso, a ironia pode ser uma estratégia de defesa para contrapor as indiferenças aparentes, não obstante existirem estudos revelando que um ambiente com humor parece ser um suporte para que a criatividade flua com maior facilidade. Especialmente no tocante ao ambiente de trabalho no qual as pessoas demonstram estar se divertindo e sendo mais produtivas enquanto trabalham (Amabile, 1998, Ekvall & Ryhammar, 1999, Madjar et al, 2002).

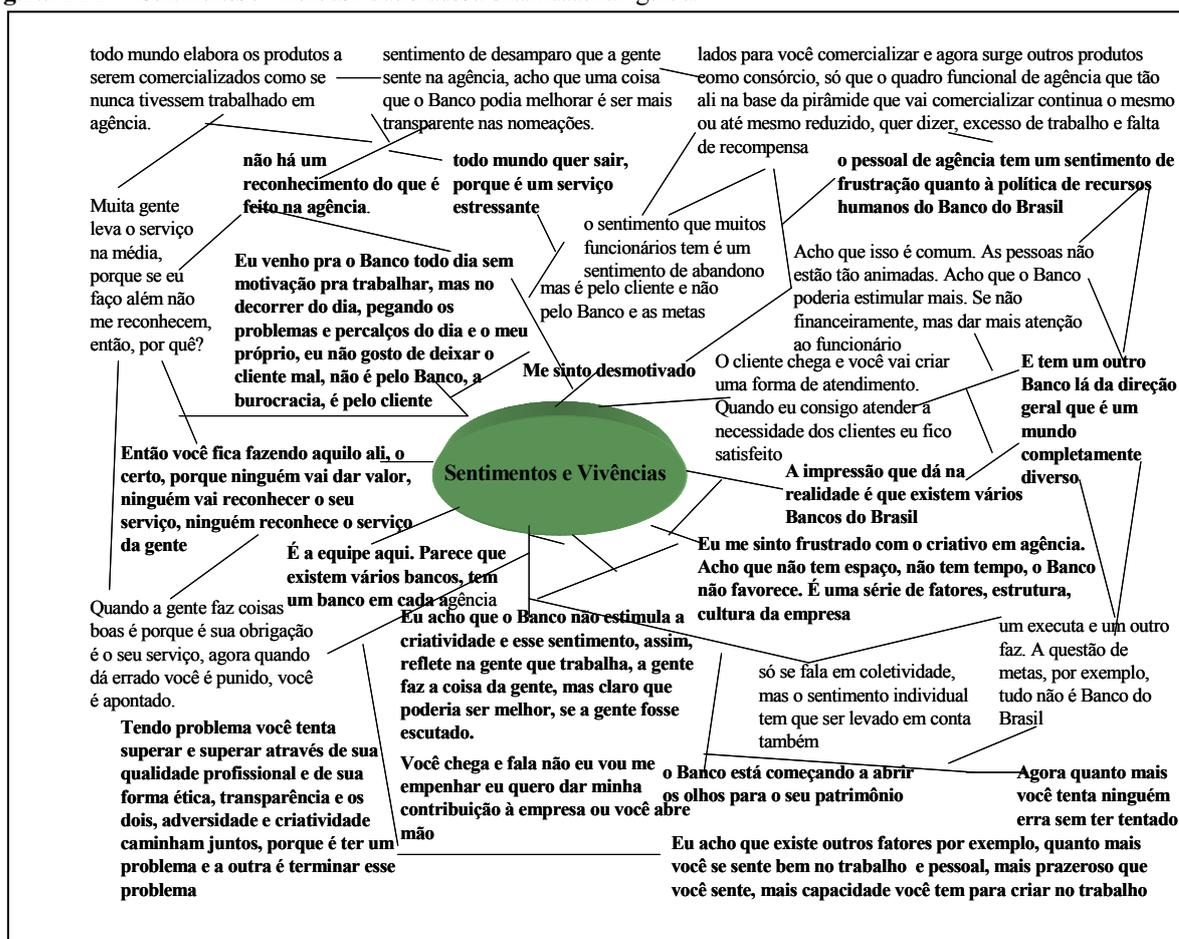
Há um sentido de “sabia sem saber” que o sujeito é criativo em sua própria singularidade, quando analisa a sua situação vivida: **“eu não consegui atingir as vendas dos produtos, foi uma situação chata pra mim, mas eu tirei proveito da seguinte maneira. Pensar de que maneira eu poderia abordar o cliente, então você procura outras estratégias de estar aproveitando de uma situação adversa”**, demonstrando a necessidade

de experimentação social, num sentido de incorporar desafios que incorporem, de um lado, a eficiência do trabalho, em termos de quantidade e qualidade dos serviços, e, de outro, a realização de si mesmo, “ **você comete um erro e não tem sucesso na atividade proposta eu acho que esse erro vai te cutucando em todas as atividades bem sucedidas enquanto você não realizar essa. Se você deixar algo pendente, esse erro não te deixa, enquanto você não realizar a pendente**”.

Assim, criatividade é prazer, mas é também, sofrimento, principalmente, quando falhas intermediárias afastam do resultado almejado e tudo pode passar uma sensação de inadequado à necessidade que levou a mobilização.

As falas sinalizam que o funcionamento psíquico não se segmenta entre o fora e o dentro do trabalho e que, nesse entender, o social é um elemento produtor de sentido, partindo, assim, do lugar do sujeito em seu sistema de relações e de sua história.

Figura XXXV – Sentimentos e Vivências Relacionados à Criatividade na Agência.



Fonte: SV.16 e SV.17

Enfatiza-se a questão do reconhecimento no trabalho, sugerindo o papel importante que tem o trabalho na construção da identidade, ou melhor, na construção do que representa o próprio alicerce da saúde mental e somática (Dejours, 1980, González Rey, 2004b).

Para isso necessita o sujeito de estar em confronto com o adverso, mas ainda não abrir mão dos valores éticos e da transparência nos critérios de julgamento sobre o fazer: **“tendo problema você tenta superar e superar através de sua qualidade profissional e de sua forma ética, transparência e os dois, adversidade e criatividade caminham juntos, porque um é ter um problema e a outra é terminar esse problema”**.

O trabalho, lugar em que se pressupõe criatividade, torna-se a viga mestra da identidade e da saúde, porque envolve o singular, as experiências acumuladas e a situação atual, seja no âmbito da tarefa, bem como das relações sociais engendradas nesse trabalho. Portanto, a criatividade envolve uma série de fatores, que totalizam na fala como “estar bem”, ou melhor, na **“preocupação de estar bem”**; **“Eu acho que existem outros fatores por exemplo, quanto mais você se sente bem no trabalho e pessoal, mais prazeroso que você sente, mais capacidade você tem para criar no trabalho”**.

Pode-se dizer, pelos relatos adiante, que existe uma mediação no relacionamento sofrimento/prazer, aparecendo, implicitamente, como um lugar central no que concerne a economia psíquica e psicossomática: a questão da justiça/injustiça.

Em torno desse eixo justiça/injustiça vão aparecendo indicadores a serem ponderados em termos de contribuição/retribuição:

- a atitude apática pode ocorrer como instrumento de negação por não haver a valorização do singular e pelos sofrimentos engendrados, uma vez que a estrutura simbólica nivela a ação e o cumprir da tarefa. Assim, a ação pressupõe experimentação e erro, enquanto a tarefa, a obediência, conforme: **“quando a gente faz coisas boas é porque é sua obrigação é o seu serviço, agora quando dá errado você é punido, você é apontado. Acaba que você fica desestimulado a fazer coisas grandiosas. Então você fica fazendo aquilo ali, o certo, porque ninguém vai dar valor, ninguém vai reconhecer o seu serviço, ninguém reconhece o serviço da gente. A gente trabalha muito. Muita gente leva o serviço na média, porque se eu faço além não me reconhecem, então, por quê?”**

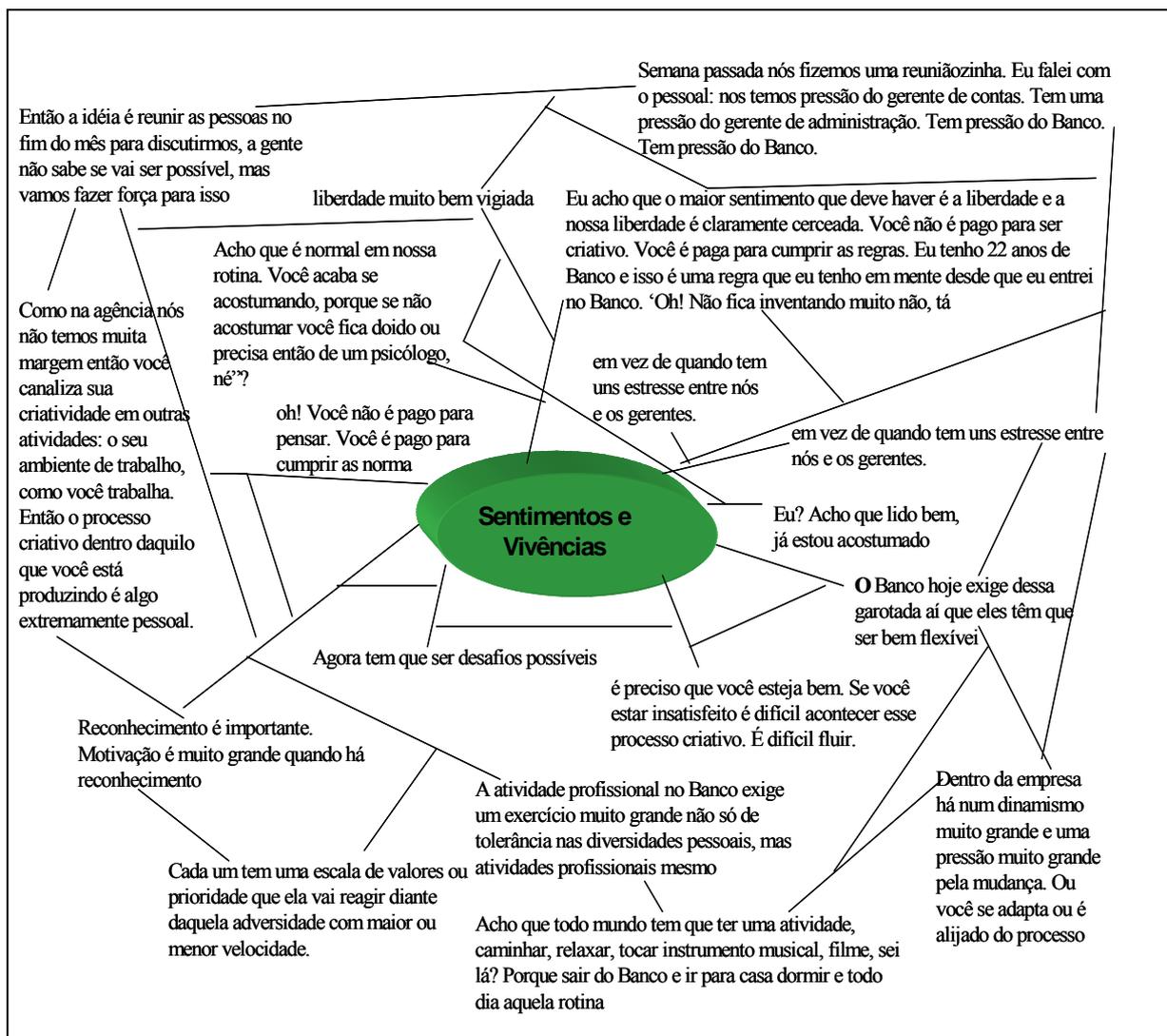
- o sentimento de abandono e desamparo pela empresa, por estar na agência. Mais uma vez a agência é, simbolicamente, constituída como local de despersonalização, em que o sujeito passa a ser um mero vendedor de uma bagagem de produtos que vem de **“todos os lados para comercializar”**. Nessa esfera, o sujeito acaba sendo mais um produto, totalmente determinado, perdendo assim seus atributos centrais: a capacidade criativa e generativa, que fazem dele um momento permanente de tensão com o estabelecido e assim representar inúmeras alternativas de ruptura. A posição de injustiça estabelecida conduz a uma representação conformista, adaptada e estática do sujeito: **“eu? Acho que lido bem, já estou acostumado”**.

O trecho também revela uma questão que vem marcando os discursos empresariais. São os times, o espírito coletivo, os *teamworks*, talvez, ainda decorrente do empréstimo do modelo nipônico e americano, que o banco com a sua administração estratégica vem utilizando, num jogo de aparências em que as pessoas engajassem suas vidas, mas para seu próprio lucro. Assim, é a fala de um sujeito reflexivo: **“eu acho que o banco não estimula a criatividade e esse sentimento, assim, reflete na gente que trabalha, a gente faz a coisa da gente, mas claro que poderia ser melhor, se a gente fosse escutado. Não digo na agência, porque tem muitos times no banco, só se fala em coletividade, mas o sentimento individual tem que ser levado em conta também”**.

É como se a administração do banco considerasse o corpo social como um corpo único, encobrando as singularidades. O que passa pelo corpo social não é a mesma coisa que se passa num corpo individual. O discurso acima parece revelar que o funcionário não pode ser criativo se não se sentir, interiormente, a necessidade de construir o inteiramente novo. A criatividade poderá até ter com o outro, ou melhor, os “outros”, mas há que haver uma condição fundamental com as quais se possam construir verdadeiras relações de amizade e de confiança.

O comprometimento é estabelecido em função da relação com o cliente. E, nessa relação, parecem se constituir vínculos emocionais que formam sentido para a ação e prática social.

Figura XXXVI - Sentimentos e Vivências Relacionados à Criatividade na Agência.



Fonte: SV. 18

Enfatizam que a mudança no banco é a regra e quem não se adaptar pode ser levado a uma exclusão ou ser alijado, denotando, assim, que existe um medo no ar de ser diferente, ser desdenhado e de estar num estado de isolamento e solidão.

O trecho revela a constituição das estratégias de defesa, a conformidade com a realidade e a questão da falta de motivação, entretanto, como uma saída à conformação. O coletivo intenciona se mobilizar para constituir um espaço de palavra, pelo menos uma vez por mês, para firmar acordos e estabelecer regras de convivência e de cooperação.

Aliás, em todas as dinâmicas realizadas foi sentida a necessidade de as pessoas discutirem, de abrir o espaço para o diálogo, para levantar questões do dia-a-dia e do futuro

profissional. A vontade expressa de querer continuar a dinâmica conversacional além do horário estipulado parece confirmar essa necessidade, sinalizando que a vida social, e, por consequência, o trabalho como uma esfera mediadora da vida, não pode ser reduzida à ação individual e tampouco ao movimento coletivo. O trabalho requer, assim como outras esferas da vida social, reflexividade, e pelas plurideterminações mais ou menos teleológicas, influenciam sobremaneira os processos interativos.

Nessa linha argumentativa, os complementos de frases observados neste estudo revelaram por meio de três participantes (Joana, Tomé e Oscar) que o movimento coletivo de greve foi fato mais significativo, até então, em suas trajetórias de vida, resumida por Oscar como “a minha desilusão”. Isso vem se associar com o fato de que, em 1999, o banco não reconhecia mais a estabilidade do representante sindical por local de trabalho (delegados sindicais), parecendo enfraquecer o movimento coletivo.

Isso leva a uma discussão mais ampla sobre o enfraquecimento da categoria bancária, agora mais desorganizada e com menor grau de identidade, em decorrência de uma lógica que leva ao extremo o indivíduo e o social. Uma lógica de dinâmica do mercado que se confronta com a solidariedade social e os valores da democracia. A pulverização do processo produtivo e o descentramento da classe trabalhadora possibilitaram rotação mais acelerada e, conseqüentemente, estratégias mais contundentes de reprodução ampliada do capital. Como em Marx (1971a), os participantes dessa pesquisa parecem reconhecer que são agentes sem poder e só restam submeter-se à lógica e às representações do sistema de produção capitalista.

Essas reflexões sobre as condições que alteraram as relações de equilíbrio entre a organização do trabalho e as proteções da dominação, como o movimento coletivo e o espaço de discussão, vão ao encontro de Arendt (1989), ao tecer sobre a hipertrofia dos isolamentos e o rigoroso evitar das contradições. O local de trabalho passa a ser, nesse sentido, como um espaço em que ninguém merece confiança e onde não se pode contar mais com coisa alguma.

Por outro lado, a expressa necessidade dos participantes em se reunir vai de encontro com o que, em parte, Sennet (2001) comenta sobre a descartabilidade e o fato de as pessoas parecem não estar mais preocupadas com as oportunidades das vivências, dos compartilhamentos e das trocas coletivas, e sim, com o acumular aprendizado e consumir. Aqui, os participantes, mesmo não sabendo se seria possível, reconhecem a necessidade de se reunir e trocar as experiências de suas vivências e, talvez, de se protegerem.

Ao construir essa leitura interpretativa, em concomitância à memória levantada no capítulo dois, assinala-se a transformação da organização do trabalho, o crescimento do lucro do banco, a intensificação do trabalho, o agravamento de patologias e o assédio moral.

6.2 – A Constituição Subjetiva da Organização do Trabalho e da Criatividade nas Agências: Mobilizações – Conformações

Ao buscar compreender como se configuram os processos criativos que interagem na organização do trabalho na agência da instituição bancária, são formulados alguns núcleos ou eixos de sentidos subjetivos, construídos a partir dos indicadores obtidos nas análises dos trechos de informação das conversas. Houve, também, outras fontes de informação, como os documentos que compõem a história do banco e os estudos realizados: teses e dissertações.

Em síntese, os indicadores referentes à organização do trabalho no banco são permeados por uma afetividade com fortes sentimentos negativos, que de acordo com Sawaia (1994) permanecem num certo estado de estabilidade e envolvem reflexões espontâneas, com impactos na mediação da subjetividade, da identidade e do sentido no trabalho. A Figura XXXVII apresenta esses indicadores:

Figura XXXVII – Indicadores



Esses estados afetivos podem também se transformar em emoções, que, conforme os relatos, podem levar às explosões: **“senão vamos estourar. Seis cabeças estouradas lá dentro”**; **“penso em explodir”** e **“às vezes dá para estourar”**.

Com referência às mudanças nas relações sociais de trabalho há poucos indícios de melhorias, a não ser o relato de que “o banco está começando a abrir os olhos para o seu patrimônio”, quando proporciona oportunidades para os funcionários que se encontram no interior do País maior acesso à escolaridade.

No geral, a dinâmica da empresa está muito mais relacionada com a variedade de produtos bancários e não-bancários que vão sendo incorporados no dia-a-dia:

- “uma pressão muito grande pela mudança”;
- “ou você se adapta ou é aliado do processo”;
- “toda hora uma coisa nova” e
- “todo mundo elabora os produtos a serem comercializados como se nunca tivessem trabalhado em agência. Você fica aqui afunilado, vindo produtos de todos os lados para você comercializar e agora surgem outros produtos como consórcio, só que o quadro funcional de agência que tão ali na base da pirâmide que vai comercializar, continua o mesmo ou até mesmo reduzido, quer dizer, excesso de trabalho e falta de recompensa”.

No tocante à organização do trabalho em si, percebe-se um estado estático, sobretudo com referência às relações sociais. O estudo realizado por Eboli (1990) preconizava, então, que se nortearassem as reestruturações da empresa com a valorização do indivíduo, entendendo como valorização não apenas o reconhecimento monetário, mas sim um conjunto de ações integradas que permitisse o desafio profissional, e ser pensada, também, uma nova organização do processo de trabalho, envolvendo não só modificações tecnológicas (o que de fato ocorreu), mas, também, mudanças nas formas de gestão deste processo, que criassem condições para que os funcionários efetivamente participassem mais, utilizando todo o potencial que possuem para um banco mais dinâmico e lucrativo.

Os indicadores evidenciam, no entanto, que houve mudanças na relação de trabalho, no sentido de uma maior qualificação para a chamada polivalência e para o trabalho em equipe. Esses fatores, que tinham sido anunciados como tendências, no início dos anos 90, é que na situação atual, conforme os relatos, se consolidaram. “É você ser 1000”, “a gente tem que resolver tantas coisas em tão pouco espaço de tempo”. Pode-se considerar, também, pelo estudo de Borges (1992) e a situação atual, que os funcionários não consideram mais as suas

tarefas fragmentadas, pois com o desenvolvimento tecnológico supõe-se que tenham uma visão mais global do processo de trabalho.

Entretanto, a ênfase no discurso para o espírito de equipe é percebida muito mais para superar desafios das metas de vendas do que para proporcionar relação de afetividade no trabalho, embora a mensagem seja preconizar o coletivo. Isso começou a ficar mais evidente a partir de 2000, quando foi publicado o balanço em que os projetos sociais e ambientais foram desenvolvidos pela diretoria do banco.

Faz logo pensar que o funcionário percebe a indiferença e luta para que sua subjetividade não seja sufocada. Evidencia, assim, a sua singularidade, perfazendo, desse modo, a idéia de que a subjetividade é a forma como o sujeito se expressa para o mundo. Como diz Arendt (1997), mesmo quando essa seja uma engrenagem do sistema de produção, como pode-se perceber nos seguintes relatos:

“Acho que isso é comum. As pessoas não estão tão animadas. Acho que o banco poderia estimular mais. O banco, se não financeiramente, mas dar mais atenção ao funcionário, que eu acho que o sentimento que muitos funcionários têm é um sentimento de abandono, que o Banco tem”.

“Mas o Banco do Brasil ainda peca muito quando ele não... não... assim... ele perdeu esse laço de afetividade maior que tinha, ele está voltando, né? Pelo menos é o que a gente está ouvindo toda hora, responsabilidade social, não sei o quê, profissionalismo, mas assim, esse vínculo que a empresa se preocupa com você, essa coisa assim que a empresa, você sente que a empresa gosta de você, quer você”.

A prevalência nos espaços de trabalho por uma dessas esferas – do indivíduo ou do social – tem sido um elemento desagregador da personalidade e da identidade. Essa fragmentação entre o indivíduo e o social constitui-se num primeiro núcleo ou eixo de sentido desta investigação sobre a criatividade nesse espaço de trabalho.

Conforme alegam Wolff (1982), Dejours (1999) e Ostrower (2002), a criatividade é intimamente vinculada ao trabalho humano, ou seja, os processos criativos afloram dentro do processo de trabalho. Nesse aspecto, trabalhar supõe criar com um grau de intencionalidade e num fazer significativo.

Neste raciocínio, o sujeito não é um mero signo. Ele exige o reconhecimento do outro, “para ser escutado”, ou melhor, para se constituir enquanto sujeito em um processo de relação dialética. Ele é um ser significante, que tem o que dizer, fazer, pensar, sentir e tem consciência do que está acontecendo, com a capacidade de reflexão para todos os eventos da

vida humana. É a realização do trabalho mediando a realização de si mesmo e da construção da identidade.

Ostrower (2002) chama a atenção ao afirmar que o processo criativo envolve a personalidade, o modo de a pessoa diferenciar-se dentro de si, de ordenar e relacionar-se em si e de relacionar-se com os outros. É a unidade indissolúvel entre o indivíduo e o social como momento constitutivo da subjetividade social. Deve-se esclarecer sempre que essa subjetividade, definida por González Rey (2002) como social, de forma alguma elimina o indivíduo e, sim, integra-o em outra dimensão de sua vida subjetiva, cultural e social e que se expressa em seu momento atual e na sua história como subjetividade individual.

De acordo com Furtado (2002), a subjetividade individual não está centrada no sujeito isoladamente. É como se houvesse um compartilhamento da subjetividade. A consciência-de-si está no indivíduo, entretanto, a identidade está presente tanto no indivíduo quanto no seu exterior, como se fizesse uma ligação, de forma contínua, entre o campo subjetivo do indivíduo e a construção social do sujeito. A identidade, nesse sentido, é uma categoria que une a subjetividade, no aspecto da singularidade do sujeito, e a subjetividade social.

“É a partir da consciência de si e da consciência do outro que o plano singular da subjetividade se imbrica com o plano social da subjetividade. Ao mesmo tempo em que a partir da atividade concreta do sujeito, ele se inclui num campo objetivo da sociedade (sua base material, a relação de classes, a força de trabalho, entre outras) e age objetivamente no plano individual de acordo com essa demanda social objetiva” (Furtado, 2002, p. 99).

Tratar da subjetividade num coletivo, como um modo para cumprir metas de vendas e superar desafios, mesmo sem o conhecimento aprofundado do que se vende e sem o tempo-espaço da singularidade, é supor que se quer fabricar e modelar no registro social a subjetividade, como abordam Guattari & Rolnik (1986), quando tratam da massificação do indivíduo, como máquina de produção de subjetividade. Os relatos a seguir parecem validar esses autores:

“No meu caso é uma tortura, porque eu não tenho o perfil de venda. Quando eu trabalhava com isso era complicado pra mim, então, eu acho que tem que ter um pouco de vocação pra ser vendedor. Tem gente aqui que gosta. Eu não gosto de ouvir o não do cliente. Eu me sinto mal, sempre foi ruim, sempre tive dificuldade”.

“Toda empresa tem sua meta, a gente também, todo mundo tem. Mas eu acho que a gente não entende o que tem que cumprir para a empresa, globalmente falando. Acho que a gente cumpre de forma alienada”.

“A pressão é muito grande e o desgaste também, mas a gente tem que aprender a viver com isto”.

“Às vezes até mesmo a forma de um chefe lidar com isso. Conseguiu resolver o problema do cliente, mas vendeu? Conseguiu vender alguma coisa? São essas coisas assim que podam a gente. É o que a gente está sentindo no momento”.

“Eu acho que a gente. Além de ser constrangedor parece que a gente não fez a nossa função por completo”

“Incompetente. A gente se sente muito incompetente”.

“O sentimento é ter feito a coisa pela metade. A gente sai com esse sentimento. Às vezes, vendi, vendi, vendi, mas e aí resolveu o problema do fulano, do sicrano, ou do beltrano? Quando é o contrário não há esse tipo de pergunta? Mas quando você resolve o problema que tava lá há anos, isso não é visto. É visto sempre como tira aqui e dá ali. Eu sei que o Banco tem que produzir, mas a forma de lidar com vendas aqui é que não está legal. A forma de lidar, de falar não é legal. Você tem que vender e ponto. Não explica, que o banco precisa disso, por isso, por aquilo. Você tem que vender e fim de papo. Se não vender você não cumpre o acordo de trabalho”.

O que se apreende desses relatos é que a subjetividade toma o lugar de uma coisa, como uma coisa produzida, o indivíduo também se torna um produto de venda, que é modelado com a sua subjetividade pelos processos coletivos e institucionais. Em realidade, pode-se dizer que são múltiplos os vetores de formação de subjetividade, porque há de considerar outras esferas sociais, mas, enfim, é o processo de subjetivação que dá forma e matéria à expressão.

Essa subjetividade coletiva, como se refere Guattari & Rolnik (1986), parece ser tão forte e tão contundente que não chega a suscitar resistência por parte da subjetividade inerente e singular do indivíduo. É a normalidade que se torna enigmática, como diz Dejours (2004b), porque de um lado tem sofrimento e de outro, defesas.

A defesa pode ser a naturalização das coisas, como: “a gente tem que aprender a viver com isto”, ou ainda, “eu já estou acostumado”. A idéia é de que é isso mesmo que está colocado aos olhos e agir conforme o prescrito, como uma aceitação da imposição e da opressão diante das férreas articulações institucionais.

Há, contudo, como um confronto entre a máquina de produção de subjetivação e o espaço para a singularidade. O que se evidencia é que os funcionários fazem de tudo para desenvolver modos de subjetivações individuais, para reconstruir novas maneiras de se relacionar com o outro e formar novas sensibilidades nos seus cotidianos, em tarefas como arrumação de um arquivo, organização de material de expediente. Outras vezes, a singularidade manifesta-se em diferentes estilos de criatividade, mas sempre por meio de uma

alteridade que coincida com o seu desejo. São os casos, por exemplos, das diversas sugestões que são enviadas para os órgãos especializados na criação de produtos bancários e para o desenvolvimento de sistemas junto à tecnologia do banco, como: “dar uma oportunidade para a pessoa falar e sugerir”.

A própria ordenação que se foi constituindo na dinâmica conversacional, para a percepção da necessidade premente de se formar ou estruturar as relações para se falar mais e permitir a livre expressão é uma constatação de que as pessoas se apegam a todos os indícios de um espaço aberto para a iniciativa e a criatividade, antes da resignação ou do desengajamento.

O desejo de querer prolongar a conversa, para tratar de sofrimentos como um apelo ao outro, e, como diz Ricoeur (1994), “de um sofrer conjuntamente sem restrição” (p.68) revela a necessidade do espaço da intersubjetividade, para restituir a quem sofre sua plena dimensão de sujeito, não como um simples meio de tradução de uma realidade, mas sim como meio de fazer chegar a inteligibilidade para o que ainda não está consciente.

As reuniões não são espaços de palavra e sim do silêncio, em virtude da monofonia. Estão confinadas, na realidade, às cobranças e imposições das metas, e não como um espaço para se pensar a experiência vivida subjetivamente. A dinâmica da conversa empreitada na pesquisa faz perceber que a objetivação da subjetividade incide em um trabalho reflexivo de perlaboração coletiva, com o intuito de reapropriação e desejo de emancipação no trabalho e para conhecer o outro: “então a idéia é reunir as pessoas no fim do mês para discutirmos, a gente não sabe se vai ser possível, mas vamos fazer força para isso”.

A mobilização para criar também está presente quando se sente a necessidade de querer conhecer os processos de trabalho de outras agências, isto é, conhecer para exercitar novas práticas sociais. Assim, enfrentar posições anteriores para se mostrar com mais forças os momentos de ruptura com o social e que podem representar novos focos de subjetividade no local de trabalho, perfazendo, então:

A subjetividade está em circulação, nos conjuntos sociais de diferentes tamanhos. Ela é essencialmente social, e assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares. O modo pelo qual os indivíduos vivem essa subjetividade oscila entre dois extremos: uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe; ou uma relação de expressão de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que eu chamaria de singularização (Guattari, 1986, p. 337).

Os sujeitos participantes da pesquisa demonstram a necessidade natural de colocar a sua personalidade, em termos de desenvolvimento, e para isso, individualizam a criatividade e exercem-na em termos individuais. Na sensibilidade variável de cada um, na estrutura única de sua individualidade, a imaginação e a linguagem adquirem formas pessoais e subjetivas: “eu vou me empenhar, eu quero dar minha contribuição à empresa”; “eu gosto do que eu faço. Gosto de vir trabalhar. Na maioria das vezes eu chego bem aqui”.

Tudo isso parece dizer que as mutações da subjetividade não funcionam, unicamente, nos registros das ideologias ou das representações, mas sim no coração do indivíduo, nos registros de suas emoções pelo qual se consegue perceber o mundo, de se articular num tecido social do trabalho e, simultaneamente, na consciência de si e na afirmação da sua identidade para, então, mobilizar-se.

A gênese do processo de mobilização para criar na agência encontra-se, ao se defrontar com a realidade concreta, como em qualquer situação de trabalho, delimitada por uma série de fatores de ordem: física, material, ambiental, social, cultural e de ordem interna vivencial, afetiva, que se combinam em níveis cognitivos e emocionais, em parte tornando-se conscientes, em outras, inconscientes. Surge a mobilização subjetiva no dia-a-dia do trabalhar na agência, como aporte das pequenas idéias, mas, sobretudo, como uma adequação das delimitações, para buscar um estado de equilíbrio.

Os indicadores encontrados nos trechos de informação sustentam um outro núcleo de sentido que é a questão do reconhecimento. Na realidade, esse núcleo é decorrente, em parte, do núcleo anterior, porque ao privilegiar mais o coletivo em detrimento do indivíduo, não se reconhece a identidade, implicando em sentimentos de vazio, abandono, infelicidade, rumo à desmobilização.

“Eu vou falar com sinceridade. Se fala muito de família no banco, mas eu não vejo assim e acho que não deve ser mesmo não. É um trabalho. Família é família, mas se foi, só se foi no passado, porque o banco poderia ter uma relação melhor com os funcionários”.

De fato, os indicadores na história do banco e os estudos realizados constataam que os indivíduos se sentiam reconhecidos por serem funcionários do Banco do Brasil, e o trabalho no banco era a viga mestra da identidade. Esse reconhecimento, como se observa no capítulo dois, provinha da família e da sociedade como um todo. Decorria da imagem de ser um banco social, longe da ganância capitalística dos banqueiros que sempre se posicionou no

imaginário. Também irradiava a imagem de uma instituição séria e sólida e do poder concentrado da instituição que vinha sendo, historicamente, constituído.

“Isso te dava um equilíbrio maior, emocional, você sentir privilegiado. Hoje em dia, ninguém fala eu sou Elizabete, funcionária do Banco do Brasil. Não existe essa coisa. Antigamente não, a gente dizia: Ah! Eu sou funcionária do Banco do Brasil e não era só por causa do salário em si, mas a empresa dava para gente aquele... orgulho, né?”

A organização do trabalho, embora pudesse ter sido empregada em tarefas mais fragmentadas, essas eram suplantadas pelas relações afetivas. Mesmo diante da rigidez das normas, os funcionários encontravam o seu próprio modo operatório, sem abrir mão do julgamento dos pares, para validação e legitimação do seu trabalho.

Não se pode afirmar que na organização do trabalho não havia contradições e confrontos. Pelo contrário, a história do banco é permeada por confrontações de toda ordem, e, seguindo os ensinamentos de Dejours (2004), são as contradições que abrem campos de possibilidade²² para os compromissos, as deliberações coletivas, de arbitragens e de avaliação dos resultados.

Pode-se dizer, pelos relatos, que a falta de reconhecimento no trabalho obstrui campos de possibilidades para criar:

“A impressão que dá é assim. Quando a gente faz coisas boas é porque é sua obrigação é o seu serviço, agora quando dá errado você é punido, você é apontado. Acaba que você fica desestimulado a fazer coisas grandiosas então você fica fazendo aquilo ali, o certo, porque ninguém vai dar valor, ninguém vai reconhecer o seu serviço, ninguém reconhece o serviço da gente. A gente trabalha muito. Muita gente leva o serviço na média, porque se eu faço além, não me reconhecem, então, por quê?”

“Reconhecimento é importante. Motivação é muito grande quando há reconhecimento”.

“A criatividade ocorre mesmo quando a pessoa é valorizada”.

A ação humana, como ação, parece ser exonerada de sentido. Conseqüentemente, o que resta ao indivíduo é ter intenções, vontades, idéias – não sendo necessário executá-las. Esvazia-se o homem existencialmente. Aliena-se do seu poder, considerado dispensável e insignificante, de participar, por meio do seu trabalho como experiência vital, direta e ativamente das transformações sociais e culturais. A impossibilidade é assumida, após o indivíduo fazer de tudo para o engajamento, isto é, para se adaptar, ajustar, descobrir, experimentar, enfim, adequar-se.

²² Campo de possibilidades é também um conceito utilizado por Velho (1981), para lidar com a problemática da unidade e fragmentação. Trata do que é dado com as alternativas construídas do processo sociohistórico e com o potencial interpretativo do mundo simbólico da cultura.

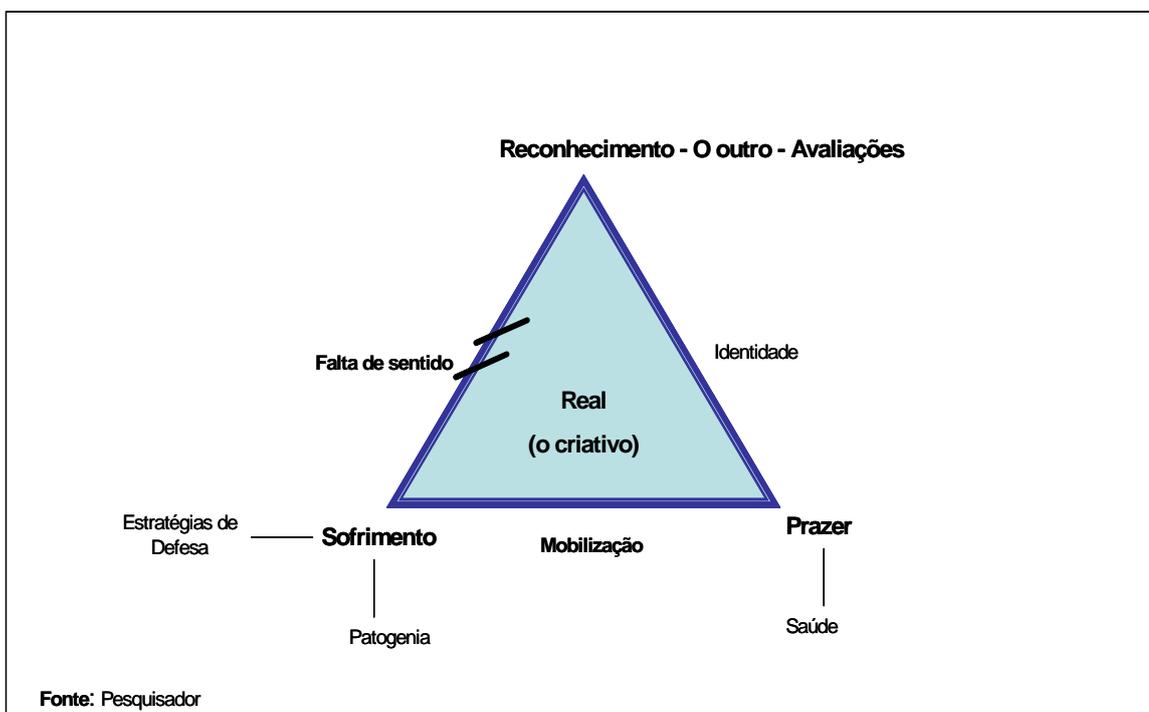
Além da tensão que requer o confronto diante de uma situação concreta, há ainda a convivência com o sentimento de ilegalidade na tentativa de inserir o novo no *script*, de modo que a mobilização subjetiva é passível de sanções, pois supõe afastamentos em relação aos procedimentos e aos regulamentos:

“Criatividade também é o seguinte: esbarra sempre no processo, naquela cadeia. Exemplo: se você quer reduzir o tempo de trabalho de venda de operação. Só que pra você fazer isso você tem que infringir as normas e se você infringe você é punido lá na frente. As normas poderiam ser mais flexibilizadas, se você vendeu um milhão de coisas boas e se deu uma zebra com um real, bem, aí a tua criatividade vai embora. A gente fica muito preso”.

O não-reconhecimento desses esforços é uma das principais causas de sofrimento, aliado a isso, existe a falta de reconhecimento por estar na agência, “na porta do banco”, local em que tudo converge, e, assim, respeitando a fala: “é muito sofrimento”. Resulta o não-reconhecimento num sentimento de injustiça: “você vê que o reconhecimento é maior [na direção geral], não só em termos financeiros, mas também em termos de *status*, não há um reconhecimento do que é feito na agência”.

A Figura XXXVIII mostra as relações entre a mobilização subjetiva para criar, as vivências de prazer e de sofrimento e as estratégias de defensivas configuradas, por intermédio dos relatos dos participantes, sobre o criar na agência do banco.

Figura XXXVIII – Relações entre sofrimento-trabalho-reconhecimento-prazer



Na ponta do triângulo, onde se encontra o “sofrimento”, está o sujeito, aqui, porque se pressupõe a normalidade do sofrer perante a organização prescrita do trabalho. Uma normalidade que não significa conformismo ou condicionamento social e sim o resultado de uma configuração entre o sofrimento e a luta individual e coletiva contra o sofrimento no trabalho. É, inicialmente, na luta contra o sofrimento, que as pessoas se mobilizam para transformação; e não a organização do trabalho. O sofrimento é, então, entendido como uma vivência subjetiva que se manifesta em circunstâncias adversas na busca de um equilíbrio ou bem-estar:

“A criatividade é você sair de situações adversas, tentando atender o cliente, porque, às vezes, você trata o cliente bem, mas não atende as suas necessidades. Talvez você sair de uma situação adversa, usando meios. Talvez seja isso a criatividade no Banco”.

“A gente vem aprendendo, batendo a cabeça. Isso traz algumas dificuldades e, às vezes, até decepção”.

“Pressão do gerente de contas. Tem uma pressão do gerente de administração. Tem pressão do Banco”.

O prazer está no outro vértice do triângulo. Apesar de efêmero, ele se dá pelo reconhecimento do cliente no momento do atendimento, que pode ser traduzido na concretização de um negócio, uma venda, enfim, ser consolidado numa relação afetiva com o cliente.

“É bom saber que você ajudou a pessoa de alguma forma, mesmo sabendo que é sua obrigação, que o salário que você ganha é pra isso, mas você saber que isso aconteceu”.

“É gratificante também saber que o cliente já passou por outra agência e não conseguiu resolver e você consegue”.

“Quando dá certo. Quando o cliente responde. Você vende o produto e o cliente aceitou, gostou do que ele falou. Eu me sinto realizada”.

“A gente se estressa, se irrita, mas se diverte”.

No vértice superior da figura está o reconhecimento, o lugar do outro para as avaliações e os julgamentos. Esse reconhecimento vai além da qualidade do trabalho, pois compreende, também, o reconhecimento dos esforços, das angústias, dúvidas, decepções, desânimos, enfim, é uma forma de dar sentido ao sofrimento. É nesse reconhecer que se traduz um sentimento de alívio, de leveza da alma, de elevação espiritual e construção da identidade. Assim, pela contribuição na organização do trabalho, devido à luta contra o sofrimento, se pode ver a singularidade.

Apreende-se na obra de Vigotsky que o “eu” não é sujeito. O sujeito é constituído na relação constitutiva Eu-Outro no próprio sujeito, sendo imprescindível o reconhecimento do “outro” enquanto “eu” próprio, na conversão das relações interpsicológicas em relações intrapsicológicas.

O reconhecimento seria um tempo necessário, como se fosse um afastamento, para que o sujeito pudesse fazer a sua própria avaliação, o reconhecimento do eu alheio e do eu próprio e sentir o prazer:

“A gente não percebe que tá sendo criativo, mas é criativo e dá um prazer. Só que o tempo é muito pequeno pra sentir e daqui a pouco você já tem que resolver outro problema e aquela coisa que foi boa passou em questões de minuto, de segundo”.

A quebra do reconhecimento no processo criativo leva a uma falta de sentido no fazer e tudo que envolve a organização do trabalho. As pessoas, mesmo com todo o dinamismo, reconhecendo que existe um produto novo a cada dia, não conseguem ver além da monotonia, do cerceamento da liberdade no trabalho e têm uma crise de identidade:

“Gente! O que seria ser bancário mesmo”?

“Será que eu estou fazendo certo? Será que eu vou conseguir mais um passo na minha carreira profissional”?

“Eu sinto que não estou sendo condizente, sabe”?

Tudo passa a ser e se torna sofrimento: a pressão pelo resultado, a realização de um trabalho sem sentido, um trabalho monótono e que não leva a nada. Conforme as colocações:

“E isso não tem reconhecimento. Assim, você só é reconhecido dentro da agência, isso é, generalizando, né? Mas o que acontece realmente na prática você só é reconhecido pelo seu resultado de vendas, né”?

“É assim, a empresa precisaria estar preocupada com isso, porque se a empresa não mostra pra eles que ele é importante. Que é importante aprender para ela também. Como é que eles vão valorizar? Como é que eles vão se sentir valorizados”?

“Acho que a gente tenta fazer o máximo possível. Às vezes, eu sinto que não estou sendo condizente, sabe? Pela demanda eu sinto que eu não atendo pela forma que deveria atender, que, às vezes, eu passo despercebido alguma coisa. Às vezes, a gente até esquece o trabalho que tem que ser feito, deixa passar porque tem milhões de coisas que são mais importantes, então eu me sinto mal. Às vezes, por conta disso, por exemplo, é como se tivesse um monte de pessoas ali e uma tivesse morrendo. É como se fosse o médico na guerra, você olha aquela que tiver pior. A que tiver pior você deixa de lado, porque você vai salvar aquela mais propícia a viver. No nosso caso não muda muito não. Praticamente é a mesma coisa”.

“Então isso vai deteriorando até o final do dia, então o trabalho torna-se mais cansativo, mais difícil de arrumar alguma criatividade para solucionar aquilo ali”.

“A gente não é valorizado e quem não é valorizado acaba minguando. Você começa a ter criatividade e tem uma hora que você começa a minguar. Para que ser criativo? Eu acho que essa questão de valorização, ela conta muito”.

“Eu não vejo finalidade no conhecimento que é adquirido aqui. Acho que a linguagem que a gente trabalha acaba não servindo pra nada”.

“A gente cria as soluções. Na verdade, quando a gente diz que não pode adequar ao LIC e o cliente diz isso e que isso a gente vê que é o propício para aquele cliente, a gente está criando. Na verdade, a gente cria, passa pra frente. Eles usam. A empresa usa toda a nossa criatividade e a gente não sente isso, por quê? Porque a gente não tem o *feedback* do banco de nos mostrar isso. É isso que acontece, porque todo mundo cria aqui a toda hora, em todo o momento”.

As defesas parecem controlar e adaptar o sofrimento, e elas surgem para não desestabilizar de vez a identidade e a personalidade do trabalhador, tendo, às vezes, inclusive um caráter, de esperança:

“Hum!! Eu penso no meu filho que precisa do meu salário. Precisa da CASSI. Ele é minha responsabilidade ele precisa estar bem, tratar bem dele. Eu vou superando, na verdade, é assim. Não é uma coisa que a gente tem...”

“O negócio é ir para a Casa de Ismael e ver que os meninos estão precisando muito da gente. Estão com mais problemas do que ele”.

Podem, também, essas defesas se esgotarem e surgir transtornos na saúde, resultando em um corpo cansado, doente e esgotado, comprometendo a criatividade. Por isso que, na Figura XXXVIII, na página 312, o lado direito do triângulo é de grande importância para a saúde plena, por inscrever o prazer no encontro da relação de trabalho como mediadora do si mesmo e da construção da identidade. Embora não seja o foco desse estudo, pode-se dizer que o trabalho é saúde, desde que a criatividade não seja combatida, haja condições e quando, também, se reconhece a contribuição fundamental que ela representa para a organização do trabalho. Algumas das falas conscientizam, precisamente:

“Transforma numa gastrite”.

“Você assimila aquilo ali, mas não supera. Você fica acumulando, acumulando. A maioria do bancário está doente, eles têm problemas no estômago, com gastrite e outras coisas, porque não consegue extravasar de outra forma e acaba no corpo mesmo”.

Tal como os estudos de criatividade realizados no banco (Borges, 1992; Bruno-Faria, 1996), o conceito de criatividade é permeado por uma série de mitos, representações e símbolos que, no entender deste estudo, constituem configurações subjetivas. Por exemplo, no estudo de Borges (1992) ficou identificado que os funcionários não vêem qualquer possibilidade de modificar a estrutura e atribuem esse fato à pouca autonomia. Essa

representação contínua, mas entende-se que essas representações são decorrentes da história do sujeito e são passíveis de mudança, pois as configurações subjetivas, embora sejam formas estáveis, são organizações dos sentidos subjetivos e de formações dinâmicas e fluídas.

Pode-se dizer que existem diversos conceitos de criatividade no trabalho desenvolvidos pelos sujeitos no decorrer de suas expressões. Representam uma situação atual, mesmo considerando que existem vários Bancos do Brasil, as diversas histórias individuais e outros aspectos objetivos da vida social. A síntese do sentido subjetivo da criatividade no trabalho está consubstanciada em dois aspectos: adequação e equilíbrio.

6.2.1 – O Significado da Criatividade

Os sujeitos participantes desta pesquisa consideram que existem vários tipos de criatividade. Como na história do conceito no capítulo três, de fato, a criatividade é multifacética. Ora a criatividade pode estar dentro dos padrões, como entendem alguns participantes, já para outros, é “arranjar uma maneira alternativa” e “ser fora dos padrões”. A diversidade de entendimento sobre a criatividade não poderia deixar de acontecer, até mesmo porque o conceito de criatividade empreendido, neste estudo, é de configuração subjetiva, portanto, são formas razoavelmente estáveis de organização individual dos sentidos.

Entretanto, os relatos dos participantes evidenciaram um sentido comum relacionado aos empecilhos para se utilizar a expressão criativa em sua totalidade no espaço de trabalho. Pode-se dizer que existe uma subjetividade social relacionada a essas restrições, como: as regras e normas da instituição, a clássica e estúpida separação do taylorismo entre os criativos e os executores “você não é pago para pensar; é pago para executar”, a falta de *feedback* das sugestões enviadas para os órgãos específicos gestores de produto e a falta de apoio por parte da administração das agências, ou melhor, parece existir uma indiferença com relação à criatividade.

Por outro lado, o significado da criatividade é compreendido como um acatamento às possibilidades reais dentro de um concreto, como se pode observar pelas seguintes colocações:

“No trabalho da gente vai usar mais a criatividade dentro dos padrões, porque a gente não tem campo para usar a criatividade que foge do senso comum”.

“Criatividade no meu entendimento é você ter bom senso. Adequar a situação do dia-a-dia ao seu conhecimento para resolver problemas. Colocar o conhecimento em prática na tentativa de resolver problemas”.

“A criatividade então é utilizar os instrumentos disponíveis e tentar adequar dentro da situação e função que você está exercendo”.

“Você tem metas a cumprir e clientes a atender. Então, a criatividade é como ele falou mesmo, são nesses processos. Você atender o cliente, solucionar o problema e tentar encontrar uma solução mais adequada para ele”.

“Para mim tem uma concepção de desenvoltura, a capacidade que a pessoa tem de se moldar e se adequar de acordo com a necessidade que ela está vendo naquele momento, de acordo com o problema ou a atividade que for apresentada para ela. Que a pessoa consegue e tem a capacidade de providenciar”

“Eu acho que criatividade é isso. Capacidade de se adequar à situação, conseguir reverter uma coisa que está ruim. Conseguir reverter. Coisas corriqueiras. Boa para duas partes”.

“Adaptar dentro das especificidades”.

O que se apreende desses relatos é que existe, também, uma qualificação comum na tentativa de compreender a criatividade, aqui presente como adequação, que pode ser entendida como o reconhecimento da existência de limites tanto individuais quanto sociais.

Na história do conceito de criatividade o que predomina como qualificação sobre o criativo é o novo e o inusitado, ou o resultado que apresenta um caráter socialmente útil. As avaliações são feitas, exclusivamente, por um campo de peritos, com os seus respectivos domínios técnicos. Quando se entende a criatividade como adequação, a avaliação se configura no individual-social, como uma pré-avaliação, e assim, ser a maneira mais apropriada de entender um fenômeno como possibilidade de ação.

Adequação é a capacidade de reconhecer limites, de si, em si e em relação ao outro, para que o sujeito possa agir com liberdade. A condição de sujeito é essencial no processo para esclarecer os limites que o contexto social parece impor, e, dessa forma, ser responsável pelos espaços em que se vão modificando esses limites e gerando novas opções dentro da trama social em que atua. Por isso o criar é desdobrar-se de limites, como diz Ostrower (2002):

Retomamos as delimitações. Nós as vimos como fator determinante para se perceber e configurar. Colocamos agora que a própria aceitação de limites – das delimitações que existem em todos os fenômenos, em nós e na matéria a ser configura por nós – é o que nos propõe o real sentido da liberdade de criar.

Trata-se de poder aceitar as delimitações não como mero exercício mental – é verdade, afinal somos apenas humanos, tudo tem seus limites, e assim por diante enquanto no íntimo se continua como se nada importasse – mas aceitá-los afetivamente,

convictamente, através de nossa empatia com as coisas, numa atitude de respeito por elas. É no respeito pela existência, pela materialidade finita e intransferível de tudo que as delimitações servem de fonte inesgotável para a criação, ao mesmo tempo incentivando e orientando a ação humana. O criar livremente consistirá num processo dinâmico de poder desdobrar delimitações e com isso poder defini-las de novo. (Ostrower, 2004, p. 160).

Essa compreensão da criatividade como adequação leva também a entender criatividade como um fenômeno plurideterminado, longe de improvisações, porque existem sempre cargas vivenciais, o acaso pode até existir desde que transforme a contingência em conteúdo existencial, portanto, o criar será sempre fruto de um pensar específico. É nesse entender que se torna necessário o conhecimento e as especificidades da matéria com que se lida, para o encontro afetivo, e aí se utilizar o bom senso e se avaliar a justeza no que se faz.

A adequação remete também às implicações das escolhas conscientes e suas ações. O adequado encerra sempre um objetivo social, por isso, o sujeito criativo não se exime da responsabilidade de cada ação referida a valores, a um só tempo, individuais e sociais.

Por fim, pode-se dizer que a criatividade como adequação é produção de sentido e caracteriza a liberdade do agir, de acordo com Bourdieu (1989, 2004) e, também, conforme Morin (1994) ao ensinar que, quanto mais se tem autonomia, mais dependente se é de um conjunto de condições necessárias à emergência dessa autonomia.

Um outro significado da criatividade constituído subjetivamente pelos participantes foi relacionado ao estado de equilíbrio, conforme os seguintes relatos:

“Você criar com equilíbrio, com estado emocional legal pode levar a satisfação”.

“Você encontrar dentro de você uma fonte que irradie felicidade, irradie paz, assim você não se deixe contaminar pela pelos fatores externos que vão lhe tirar do estado de paz”.

“Este equilíbrio emocional, este que o Maurício está falando, somos nós como seres humanos e como profissionais que procuramos ter para nos colocar à disposição da empresa para fazer um bom trabalho, né? Além de ser bom para a qualidade de vida nossa, também pra qualidade de serviço da empresa”.

Esses relatos tratam do equilíbrio como um processo vivido pelo ato criativo. O ato criativo pode ser definido como qualquer forma de expressão que traz novos prazeres e significados para a vida, portanto, o equilíbrio interno nunca é um dado fixo, assim como a subjetividade do sujeito e, tampouco, pode-se tratar o equilíbrio como algo abstrato ou um estado ideal a ser perseguido.

O equilíbrio é algo que em todo instante precisa ser reconquistado entre as dimensões intelecto-afeto, físico-psíquico, interno-externo e objetivo-subjetivo, em termos de constituir

unidade, como ensina Vygotsky (1989) em *Pensamento e linguagem*, isto é, o equilíbrio é parte indissociável do processo de subjetivação. O equilíbrio, nesse entender, caracteriza a “plenitude da vida, das necessidades e dos interesses pessoais, das inclinações e dos impulsos daquele que pensa” (p. 9). O equilíbrio, na realidade, é mediar tanto o interpósiquico quanto o intrapsíquico e, assim, fazer parte do campo de possibilidades, que delimita a ação, o pensamento e o sentimento do sujeito.

O sujeito como constituinte e constituído pelo social está sempre em mutação, estará, assim, sempre aberto às novas oportunidades de prazer. Portanto, o prazer é a força motriz para o processo criativo, é como o participante diz, para que não se “deixe contaminar pelos fatores externos que vão lhe tirar do estado de paz”, em função da força interior, que busca o prazer e se efetiva num produto criativo. Tudo isso, inserido em um processo contínuo de busca do equilíbrio para desequilibrar, da estabilidade dentro do caos, e engajar em uma outra experiência, mais ampla, no fluir da vida.

O fluir remete a Heráclito (aprox. 540-470 a.C.), o filósofo da fluidez, que sustentava que o ser é um, o primeiro; o segundo é o vir-a-ser, o princípio fundamental: “Vejo o vir-a-ser!” E ninguém contemplou tão atentamente este eterno quebrar de ondas e esse ritmo das coisas. Tudo flui, nada persiste, nem permanece o mesmo.

Heráclito de Éfeso, um pré-socrático, inaugurou o devir e afirmou que a natureza era infinita e que jamais repousava. O fogo simbolizava, para o filósofo, o eterno movimento, a energia que nunca se apaga. O vir-a-ser é a própria polaridade como conceito de unidade existente na oposição e que Nietzsche (1840-1900) descreve como o desdobramento de uma força em duas atividades qualitativamente diferentes, opostas, e que lutam para reunificação. Da luta dos opostos nasce todo o devir, a diferença faz parte da harmonia: da divisão para a unidade e da unidade para a divisão. A realidade acontece, então, não em uma das alternativas, que são apenas parte da realidade, e sim da mudança ou, como Heráclito chama, na guerra entre os opostos que resulta em um, e de um, tudo. (Rajneesh, 1982; Bornheim, 1985).

Desse modo, o vivenciar a situação de trabalho é um incessante ter que desequilibrar-se, a fim de alcançar algum tipo de equilíbrio dentro de si, como um processo natural. Os desequilíbrios em busca do equilíbrio são inevitáveis, pois fazem parte da essência do viver.

Poder alcançar um estado de equilíbrio no trabalho é poder sensibilizar-se como uma verdadeira conquista, em termos de superação pessoal, da sensação do êxtase ao sentir que o círculo da atividade criadora se fechou quando se chega em sua forma material. Uma forma que terá uma existência no mundo e voltará sobre o próprio sujeito da ação, em termos de reconhecimento, e impulsionará novas necessidades, que podem resultar em novas criações para o sujeito e o banco, caracterizando, desse modo, um vínculo entre a imaginação e a realidade. Essa capacidade humana de imaginar, de poder ter uma visão, é que provoca o desequilíbrio.

O risco é pensar a empresa em termos de corpo social único, do discurso de “família no trabalho”, como se a procura do equilíbrio fosse evitar as diferenças. O equilíbrio não anula as forças diferentes. Em qualquer esfera social há que se tratar de conviver com as forças, viver através delas e incorporá-las com uma maior diferenciação, seja no ambiente interno ou externo à organização. O objetivo é sempre ampliar a apreensão da realidade pelas forças que nela interagem.

Nesse entender, não se pode falar em trabalhar com uma estrutura estratégica se não se trata de gerenciar as diferenças e se a prática social é tentar evitar o desequilíbrio, a novidade, a perda de controle e, até mesmo, a surpresa. Perfazendo, no trabalho, um percorrer uma estrada para o nada, trafegada com pessoas cheias de medo, inseguras e se sentido abandonadas.

A tentação de transferir para a empresa categorias como cérebro, mente e alma, como se atribuísse ao banco um único homem, é convite a entrar no estado entrópico. O discurso da empresa como uma grande família, como se tivesse uma só alma, uma só síntese, ou um só rosto, como o termo utilizado em 1990, para o programa novo rosto organizacional (apesar do discurso utilizado, na época, ser heraclitiano) é querer entrar num estado de estagnação, por dissipar a capacidade produtiva individual em energia não-utilizável, devido à entropia.

Pensar também que existe a empresa orgânica e que os diversos órgãos estão harmonizados em suas funções, como requer Durkheim (1999), e resultar num equilíbrio, é pensar que a criatividade pode surgir, naturalmente, dentro do que se pode chamar auto-regulação, autoprodução e autocontrole, reduzindo o humano ao biológico, o biológico ao físico, como afirma Touraine (2002), em negar a sua própria criatividade. Essa concepção da empresa como um organismo vivo não se sustenta, pois são muitas as interpretações e

identidades que pululam no espaço organizacional, nesse sentido, a interpretação da condição de equilíbrio para o ser criativo está na articulação da ordem e desordem, parte e todo, autonomia e dependência, singular e o coletivo organizacional. O psicologismo e o organicismo só se sustentam se for para jogar no campo do lúdico e por meio das metáforas desenrolar o criativo, para engendrar ações de ruptura, para que não se perca a busca do prazer no e para o trabalho.

É preciso lembrar que uma pessoa pode passar toda uma vida profissional no banco e não desenvolver a sua expressão criativa, algo que biologicamente traz dentro de si. Talvez, aconteça porque encontra o prazer na submissão, ou talvez, por implicações históricas reúna só forças iguais e não encontre mais o ímpeto vital que a impulsiona a agir, a superar os obstáculos, a compreender e a criar. Outras pessoas procuram um equilíbrio na Casa de Ismael, no sentido de adquirir estabilidade interior que é, justamente, a capacidade de fazer e desfazer, de recompor, de retomar para se fortalecer e continuar a viver. Têm também as pessoas que não vêem mais saídas. Pelos relatos apreendidos percebe-se que não há claros sentidos de identidade – dos valores, das tradições, das aspirações e das competências que orientam as vidas.

A criatividade é processualidade e existência do humano no homem. Como um fenômeno de diversas faces é necessário também ter diversos olhares para compreendê-lo, assim como para ser criativo é necessário conservar a memória pelo caminho do homem.

Diante dessas questões é fundamental entender que o ser humano apresenta uma organização hipercomplexa, como tratam Morin (1983) e González Rey (2003), que integra o físico, o biológico, o cultural, o histórico e o subjetivo, num processo dialético entre o constituído (a história do sujeito resultante das interações entre fatores biológicos, culturais e ontogenéticos) e o construído (a dinâmica do equilíbrio e do desequilíbrio), como parte do devir do homem e de seu mundo social.

7 - À GUIA DE CONCLUSÃO:

“(...) o mundo material é no mínimo real o bastante para se agir sobre ele e alterá-lo; ou que ele é também, na maior parte do tempo, fechado e autômato o suficiente para resistir às intenções dos outros em relação a ele”.

Eagleton

A trajetória empreendida neste estudo leva a compreender a criatividade como um fenômeno humano plurideterminado e que se apresenta como uma configuração subjetiva. E o criar como a objetivação de uma subjetividade singular inserida em um contexto histórico e cultural, sendo o processo criativo uma totalização em curso, que amplia e transcende a experiência humana.

Uma outra constatação desse percurso relaciona-se com a categoria trabalho, pois, definitivamente, o trabalho como um espaço de construção de sentido é *locus* da criatividade e, portanto, contém nele a identidade, a continuidade, a historicização e, sobretudo, a mediação entre o indivíduo e o social.

Nesse contexto, a dinâmica das relações entre o sujeito e a organização do trabalho, percebida na história do Banco do Brasil, e as conversações engendradas pelos participantes desta pesquisa, ocupam um lugar de reapropriação e de luta constante contra a ameaça da patologia, pela conquista da identidade e, ainda, pela luta do funcionário em querer trazer uma contribuição singular à construção social, considerando o trabalho como o espaço das relações sociais de produção.

O capítulo dois procurou, por meio de períodos históricos, entender um pouco dos mecanismos de estruturação e reestruturação da vida social no banco e sua lógica de ação, em que uma elite burocrática e estável definia espaços de poder e, de certa forma, defendia interesses corporativos na qualidade de técnicos competentes, honestos e com um discurso de neutralidade política.

A transição do regime militar para o processo de democratização do País marcou a indefinição de identidade da instituição, tanto que, veementemente, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Brasília, declarava:

No apagar das luzes desse Governo, pretende-se realizar uma reforma bancária a toque de caixa, reforma que tem por maior objetivo o dilaceramento do Banco do Brasil, a liquidação de seu quadro de profissionais, as demissões massivas de colegas, coisa com que não podemos compactuar. Esta empresa já não nos pertence. Pertence à Nação, pertence ao povo brasileiro. Tentativas como essas de sua liquidação têm que enfrentar o nosso repúdio. Estamos, pois, em luta e saberemos lutar. Em defesa de nossos salários, de nossas conquistas sociais, em defesa mesmo da Empresa, inteiramente abandonada à sua própria sorte... (Manifesto. Sindicato dos Bancários de Brasília, 30/11/84).

A indefinição institucional entre ser um banco social ou comercial prosseguia como uma tensão entre os diversos planos econômicos até o ajuste neoliberal a partir do governo Collor, com o enfraquecimento da classe trabalhadora, a prevalência do mercado e a polarização que traz à tona os extremos do indivíduo e da sociedade.

Diante desse quadro de isolamento político, o profissional bancário sente a degradação da organização do trabalho, preconizada pela questionável divisão entre interesses e valores, no que tange à violentação psicológica e às degradações, como: as condições físicas de trabalho, o reconhecimento social, as relações face-a-face, devido a um progressivo automatismo tecnológico.

Por outro lado, se apresentam situações paradoxais. Há um discurso atual para a competitividade e produtividade, mas não se valoriza o cotidiano das pessoas, sobretudo nas suas interações com o mercado: o cliente.

Essa tese, pois, vem contribuir para o estudo da criatividade, visando a esforçar para defender a sua importância na organização, para a saúde do bancário, e para as amplas possibilidades na vida social, em termos de uma sociedade mais criativa, no sentido de que a vida cotidiana e a criatividade têm de ser gênese para fluxos de comunicação em rede. É a rede que se fundamenta no sistema de valores que potencializa atributos de cooperação, confiança, conhecimento e aprendizagem. Atributos esses que vão de encontro à propriedade, ao receio, às representações de que aqui não se cria nada e que tampouco se é moldado para criar.

Por meio de uma hermenêutica em rede, as idéias, mesmo que utópicas, podem produzir novas vertentes culturais, agregando o conhecimento e a imaginação cotidiana para refletir e apontar novos rumos. Buscar desenhos que persigam, não tanto elaborar uma

combinação ótima de elementos, mas encontrar na luta a renovação de certos paradigmas como a hierarquia, o poder da informação, questionar supostas sabedorias e questionar, por meio do papel expansivo da reflexividade, as tradições e as inevitabilidades modernas.

A tese na busca de compreender a gênese do processo de mobilização para criar na agência bancária chega ao seu objetivo ao entender que a mobilização para criar nasce no cotidiano da atividade e tem três procedências, que se interpenetram sem se sobreporem: as interações microssociais com todos os referenciais do ambiente imediato; as interações com o contexto institucional, de acordo com as normas e vivências dentro da história e, por último, as interações associadas ao contexto externo da organização como escola, famílias e outras instituições. Esses níveis de interação social formam padrões dinâmicos que vinculam subjetividade individual e social e, nessa configuração subjetiva, a criatividade emerge à luz das necessidades da vida concreta, de modo que as necessidades e as determinações de cada nível de interação são pontos de partida para a reatividade ou propositividade criativa.

Assim, pode-se dizer que o aspecto interativo do funcionário no coletivo não se constitui de forma isolada, e sim em um amplo espectro de relações sociais, as quais, mutuamente, são influenciadas pelas causalidades coletivas. Isso leva a crer que as interpretações que as pessoas têm da criatividade são constituídas emocionalmente e por estruturas simbólicas, como mecanismos em termos de: mercado, rede de agências, hierarquia, segmentos de clientes e normas, entre outros.

O conceito de subjetividade social mostrou-se imprescindível para tratar um fenômeno complexo como a criatividade e abrir um universo de possibilidades teóricas e empíricas que de alguma forma estiveram polarizadas nos estudos sobre a criatividade e no desenvolvimento da teoria social, como vistos nos capítulos três e quatro, respectivamente. A subjetividade social foi retratada pelas configurações, constituídas pelos elementos de sentido que se relacionam de forma razoavelmente, estável e que podem ser procedentes de outros espaços da vida social dos funcionários e podem, também, empreender novos caminhos.

Ademais, o conceito de criatividade relacionado à configuração subjetiva evita e desperta reflexão contra a reificação de coletividades, sobretudo quando o indicador econômico é o único determinante da avaliação do ser criativo e organizacional. Nesse aspecto, o critério adotado, na pesquisa, de se ter elegido as três agências mais rentáveis e as três menos rentáveis foi decisivo para essa constatação. Nas agências mais rentáveis existem

mobilizações diferenciadas fruto da maior oportunidade de diálogo, de compartilhamento de idéias e colaboração, dando a entender que o ambiente de trabalho organiza os relacionamentos e não estão confinadas essas organizações, unicamente, em termos de funções e hierarquias. Enquanto que, nas outras, o espaço de comunicação, quando há, é de cobrança, além de ser marcado pelo individualismo, pelo isolamento e por um grau mais acentuado do viés taylorista.

Entretanto, em ambos os casos, o sentido comum que as pessoas têm da criatividade no trabalho nas agências está em conformidade com a literatura, notadamente, com os autores da abordagem da psicodinâmica do trabalho e da ergonomia francesa, no que tange ao trabalho real, ou seja, ao que resiste ao domínio individual ou coletivo pela simples aplicação dos livros de instrução, assunto desenvolvido no capítulo cinco, denominado Trabalho Criativo.

À luz do que foi visto na revisão literária e na percepção compartilhada pelo coletivo de trabalho, a criatividade tem sentido de adequação e equilíbrio, significando o confronto entre a experiência histórica e atual nas situações em que se apresentam necessidades do funcionário reconhecer a si mesmo dentro da situação, de delimitar o seu espaço, o espaço em que encontra congruência consigo mesmo diante do problema que está enfrentando. Esse momento singular aparece a sua identidade, em que os elementos de sentido em jogo dentro da situação definem novas emoções que se evidenciam no sentido de identidade.

Afirmam os participantes que o atendimento ao cliente é uma boa oportunidade de usar criatividade e, nesse espaço, estreitam-se vínculos de afetividade, parecendo demonstrar uma demanda de amor. Nesse sentido, esse estudo avança na compreensão de que trabalho, criatividade e reconhecimento estão intrinsecamente relacionados, sendo que o reconhecimento pode passar por diferentes formas de julgamento, notadamente, difundidos, neste caso, pelo cliente. A agressividade dos clientes com os funcionários pode estar sinalizando uma erosão da confiança dos clientes com o banco, ou que a exigência do consumidor bancário é muito maior, não admitindo falhas operacionais, mas isso é um tema para uma outra pesquisa.

Mitos e símbolos parecem interditar a força criativa, com maior preponderância nas agências menos rentáveis, como é o caso da inflexibilidade das normas, da falta de tempo e do sentimento de desconfiança impregnado na hierarquia, que parece gerar uma arrogância ontológica do indivíduo que está lotado na direção do banco, em outros órgãos internos e até

mesmo no próprio local de trabalho. Essa arrogância pode estar sinalizando que aquele que ocupa uma função comissionada tem uma percepção do mundo como verdade absoluta ou única e, nesse caso, julga requerer obediência pelo fato de possuir razão.

Parece existir também a constatação de uma miopia ética, em que os valores estão subordinados ao curtíssimo prazo, negando que o relacionamento sólido calcado na confiança entre o banco e o cliente é constituído no itinerário das interações. Da mesma forma, foi sinalizado um sentimento pelos participantes de serem vítimas das circunstâncias, pelo foco dos relatos espontâneos sobre o trabalhar, ou melhor, sobre o labor na agência.

Esses pareceres, junto com a falta de reconhecimento e a falta de canalização da expressão criativa, que se internalizam no ambiente de trabalho, confirmam as suposições iniciais levantadas na introdução deste estudo.

A primeira é que a construção de sentido opera em outras esferas da vida social. De fato, no universo da pesquisa efetuada cinco pessoas parecem estar canalizando a expressão criativa para atividades sociais, precisamente, voluntariado. Quatro participantes desenvolvem trabalho como professor, sendo dois de matemática. Três desenvolvem atividades profissionais referentes à computação e à informática. Três são estudantes de nível superior. Um funcionário dedica-se a atividades religiosas e outro desenvolve sua astúcia com jogos de tabuleiro.

Essas atividades podem estar sendo motivadas pela busca do auto-respeito, no sentido dos funcionários se sentirem como membros de uma comunidade e serem tratados como iguais nesses espaços. Podem, também, estar na busca da auto-estima com o intuito de serem valorizados, a partir das contribuições singulares e, assim, constituir identidade.

As suposições dois e três merecem ser reformuladas, pois não é a indiferença e a apatia que predizem ausência de pertencimento e singularidade, e sim a falta de um sistema de julgamento e reconhecimento da singularidade que levam a um estado de alienação mental e social, conforme descritos por Dejours (2004b), com os quadros de isolamento, indiferença, desconfiança, insegurança, além de baixa-estima, falta de perspectiva na carreira e visão de futuro com relação ao trabalho.

Tais constatações, de acordo com a epistemologia qualitativa utilizada, que preconiza o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, faz com que novas zonas de inteligibilidade surjam, ou melhor, geram outras suposições de que as implicações e motivações são sustentadas

pela percepção de reconhecimento que os bancários têm nos desenvolvimentos de suas atividades, portanto, o reconhecimento parece ser a antítese da alienação.

Frente ao reconhecimento dos altos investimentos em tecnologia e também sem ignorar os investimentos em educação, o banco vem fortalecendo tentativas de reconstrução de identidades e da restauração do sentimento de orgulho e confiança dos funcionários, como é o caso dos fóruns realizados como um espaço democrático para escutar o sofrimento desses.

O orgulho e confiança nas relações de trabalho são sentimentos que vêm sendo dizimados, com os diversos programas de reestruturação produtiva. Esses programas constituem, para aqueles que vivenciaram, os fatos mais marcantes dentro de suas histórias de vida profissional.

Avaliações e reparo dos danos mostram-se necessários.

À guisa de conclusões, as proposições se anunciam como fundamentais para recuperar a auto-estima, a autoconfiança e a solidariedade dentro do trabalho. Uma dessas seria resgatar o programa de sugestões e reconhecimento lançado em 1988 e extinto em 1996, devido, entre outras coisas, ao grande acúmulo de sugestões, demonstrando, assim, que as pessoas têm uma necessidade de fazer as coisas acontecerem antes de acontecer com elas.

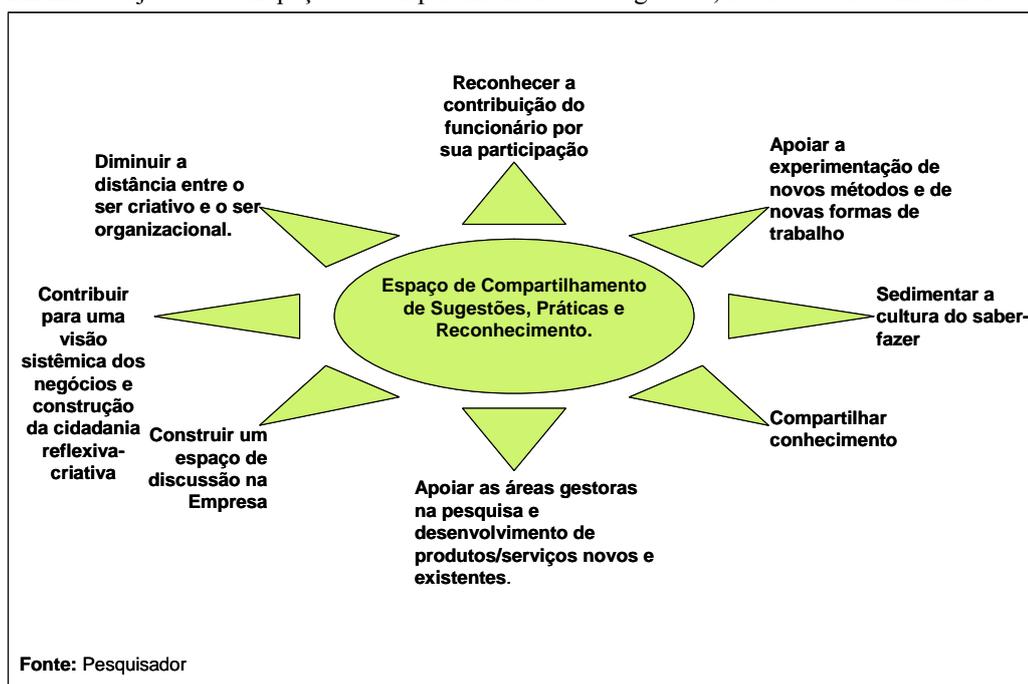
Nos novos tempos, com o domínio tecnológico do banco, pode-se desenvolver um sistema transparente, implicando a participação, a confiança e a solidariedade entre subjetividades individuais e sociais. Ao completar os seus duzentos anos de existência, o banco pode implementar um sistema de sugestões, práticas e reconhecimento, para que os sujeitos possam mergulhar em desenvolvimentos reais e tentar ir além do que está imediatamente dado como solução, e fazendo do exercício da criatividade um projeto fundamental.

Avançar nessa direção é um caminho que se contrapõe ao desdém pela experiência sensível do homem e que reflete o desinteresse pelo próprio ser. Por isso, a proposição de um sistema que permita definir um espaço colaborativo de compartilhamento de sugestões, práticas e reconhecimento pode ser um bom itinerário para a expansão reflexiva e o pensamento crítico do presente e, assim, transcender coordenadas espaços-temporais concretas para o Banco do Brasil do Século XXI.

Ademais, as idéias sugeridas nesta tese podem ser uma contribuição para um programa criativo individual e coletivo. Baseado em Vygotsky (1990), a criatividade não é um fenômeno mecânico e nem é imposta pela organização. Ela é tributária da vontade, do pensamento e das

emoções, e há que haver condições históricas e culturais para que ocorra; entre elas, pode-se assinalar as relações intersubjetivas de confiança entre os agentes. Com a visibilidade é possível conhecer os ajustes singulares na organização do trabalho e nas contradições que vão surgindo ao longo das trajetórias de vida. Ambas, visibilidade e confiança, são condições para se estabelecer um programa de reconhecimento e valorização das pessoas no trabalho e atingir os seus objetivos, conforme a Figura XXXIX:

Figura XXXIX - Objetivos do Espaço de Compartilhamento de Sugestões, Práticas e Reconhecimento.



É necessário um espaço real que se instale no portal corporativo de rede interna (intranet) do banco para interações e trocas permanentes de informação e que se constituam em novas interações fundadas nos processos e relacionamentos e, assim, poder apreender a direção, o sentido e a quantidade de energia disponível em cada interação. Um espaço em que o banco possa captar o sentido, por meio de uma ampla distribuição de informações, pontos de vista e de interpretações, sem se circunscrever a regras e a cadeias de comando, deixando que as livres associações se moldem em novas idéias e com a capacidade de gerar e compartilhar conhecimentos em termos de produtos, serviços, processos, gestão, relacionamentos internos e externos.

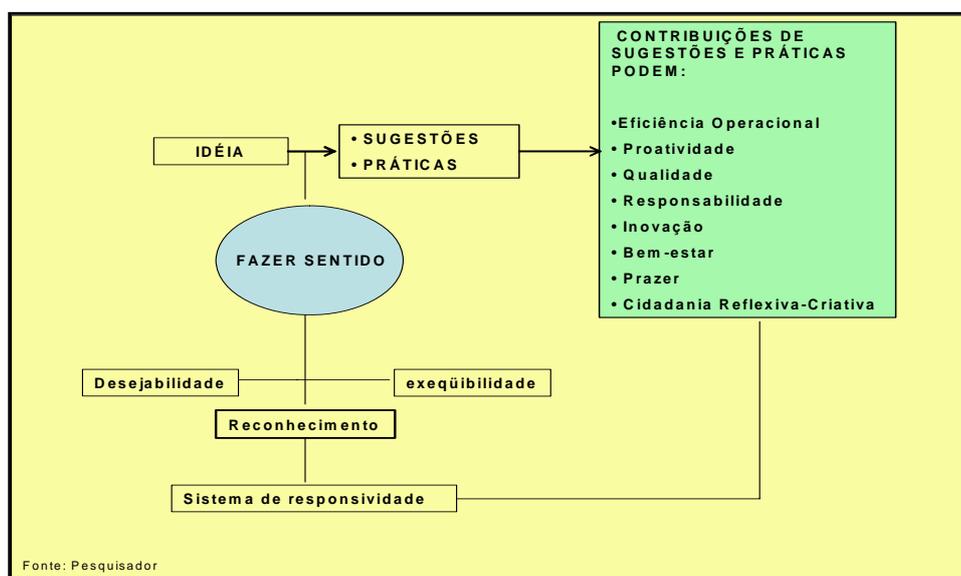
Nessa proposição geral de espaço de compartilhamento e reconhecimento, em que o trabalho vai ganhando novas formas, torna-se necessário distinguir os conceitos de

criatividade e inovação, uma vez que nesse espaço a criatividade inicia-se com a idéia, como uma matéria-prima, que se transforma em contribuições que se categorizam como sugestões e práticas.

Assim, sugestões e práticas podem despertar a inovação organizacional, porém é preciso sempre considerar que sugestões e práticas interagem com outros fatores para proclamar implementação. As distinções conceituais e complexidades que envolvem os conceitos de criatividade e inovação não podem interditar condições psicoafetivas, que sustentam valores de confiança e cooperação. Por isso, a necessidade de estabelecer regras, critérios de reconhecimento e visibilidade da sugestão e da prática em todo o seu percurso são fundamentais, isto é, desde o momento da geração da idéia ou da prática no sistema, avaliação, reconhecimento, implementação ou não, e até o armazenamento para implementação futura.

A Figura XL apresenta um esboço do espaço de compartilhamento proposto, sabendo que sem a idéia, não haverá sugestão e prática e sem essas não haverá possibilidade de inovação.

Figura XL - Pressupostos do Espaço de Compartilhamento de Idéias e Práticas.



Diante da Figura XL, pode-se definir sugestões e práticas. Sugestões são contribuições dos funcionários com relação à possibilidade de melhoria dentro ou fora do seu âmbito de atuação. Entende-se por práticas as contribuições dos funcionários pelas ações que possibilitaram efetivamente melhorias no ambiente de trabalho e que não estão preconizadas nos livros de instruções normativas.

As contribuições resultam das sugestões e práticas e podem implicar pequenas e grandes escalas de transformação, no que tange à eficiência operacional, proatividade,

qualidade, responsabilidade, inovação, bem-estar, prazer e cidadania reflexiva-criativa organizacional. Essas contribuições podem ter caracteres econômicos, sociais e culturais e podem, também, ser aproveitadas de imediato ou no longo prazo.

Considera-se que entre a idéia e o submeter sugestões e práticas existem auto-avaliações interdependentes como desejabilidade, exequibilidade, sistema de responsividade e reconhecimento que constituem o fazer sentido. A desejabilidade refere-se a motivos e necessidades. As pessoas são motivadas a desenvolver e submeter sugestões e práticas, de acordo com os estudos de Frese et al. (1999) e Axtel et al. (2000), quando pensam que podem tornar mais fácil ou mais seguro o seu trabalho.

No entender deste estudo o desejo de submeter sugestão envolve sentimento, pensamento e vontade numa interconexão da consciência, entre o indivíduo e o social, portanto, há sentimentos carregados de emoções que inspiram as pessoas, em função da consciência da realidade e de uma interação de certa forma já vivenciada, por meio dos seus processos singulares de observação da realidade. A exequibilidade significa acreditar que a idéia pode mudar algo e, para isso, é preciso também acreditar que as idéias em forma de sugestões ou práticas serão analisadas e respondidas, em termos de aplicabilidade ou não, mas, sobretudo, pela valorização e reconhecimento do seu processo de participação com o qual estabeleceu o seu compromisso.

A partir dos interesses dos agentes que vão interagindo no espaço de compartilhamento, pode-se seccionar por grupos envolvidos em temáticas específicas, facilitando, assim, maiores condições para aprofundamentos e implementações.

Outras proposições seriam gerar sistemas e programas dentro da universidade corporativa do banco, que alavanquem o desenvolvimento da criatividade, por meio de processos que sejam em si mesmos ativadores das expressões individuais e que promovam, além da auto-regulação da personalidade, o sentido qualitativo para o indivíduo sobre a atividade bancária, pressupondo, também, uma certa antecipação do futuro. Desse modo, o sujeito em sua totalidade se reconhece no outro, e o outro como uma fonte de possibilidade de crescimento e desenvolvimento de novas configurações, tanto individuais quanto sociais.

Por fim, revela-se que esse estudo tem limitações, entre elas destacam-se as dificuldades de empreender a pesquisa em outros níveis organizacionais, utilizando as técnicas qualitativas em função da disponibilidade dos participantes, nas quais o caráter

presencial torna-se de extrema importância. Acredita-se que a conjugação de técnicas qualitativas e não-qualitativas pode ajudar nesse aspecto. É necessário, também, fazer uma análise para ilustrar como os esquemas interpretativos vêm longitudinalmente impactando a direção e o fluxo da criatividade no banco, bem como, investir nas pesquisas que tenham por base a metodologia de rede social, com a interlocução interdisciplinar, para que se possa identificar possibilidades do indivíduo e do grupo e, assim, preencher um vazio atual que é a formulação de políticas de recursos humanos.

Vale também constituir uma agenda de pesquisa, e espera-se que receba a devida atenção. Sobressai o conceito de subjetividade social como um tema a ser explorado no estudo da criatividade nas organizações, rompendo, assim, com estudos que se limitam a medir clima organizacional relacionado à criatividade, que levam muito mais à resignação e visões ingênuas de progresso do que ao papel expansivo proporcionado pela pesquisa em termos de reflexividade. Também, as pesquisas a serem desenvolvidas com o tema subjetividade social podem afastar, dessa forma, uma série de limitações das abordagens polarizadas entre o indivíduo e o social, na qual a criatividade foi tratada dentro da teoria social.

Há uma carência de estudos com relação às condições intersubjetivas dos julgamentos de reconhecimento sobre o que se considera criativo, e estudos sobre a criatividade que dêem substância a possíveis alternativas de organização do trabalho serão muito bem-vindos.

Aproveita-se, então, este momento, para convidar outros pesquisadores a levarem adiante as limitações desta pesquisa, bem como outros temas relacionados à criatividade, e para continuar conhecendo os sentidos que os sujeitos, nas suas situações de trabalho, estão dando às suas experiências, os comportamentos que adotam em relação a si e aos outros, e os sentimentos vivenciados nesses processos. Enfim, conhecer os sentidos para que se tenha as condições para captar e aplicar ênfase à criatividade, seja na dimensão do bancário, do banco e da sociedade.

8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L.; VERGARA, E. (1988). Creativity in Problem Solving and Planning. Em Kuhn, R.L. **Handbook for creative and innovative managers**. (pp.77-89). New York: McGraw-Hill Company.
- ADAIR, J. (1992). **El reto gerencial de la innovación**. Santafé de Bogotá: Legis Editores.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1975). Efeitos de um programa de criatividade em alunos de 4ª e 5ª séries. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 27, 3-15.
- _____ (1996). A medida de criatividade. Em L. Pasquali (Org.), **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento** (pp. 305-318). Brasília: Ministério da Educação e do Desporto. Universidade de Brasília: INEP.
- ALEXANDER, J. C. (1987). O novo movimento teórico. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2.
- ALONSO, C. (1983). **Autonomía afectiva y creatividad**. Madrid: Tese de Doutorado. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, Espanha.
- _____. (2000). **Qué es la creatividad**. Madrid: Biblioteca Nueva.
- ALTHUSSER, L. (1965). Do capital a filosofia de Marx. Em L. Althusser; J. Ranciere; P. Macherey. **Lire le Capital**, Tome I, Paris: François Maspero.
- _____. (1966). **Lire le Capital. II**. Paris: Maspero.
- _____. (1967). **Análise crítica da teoria marxista**. Rio de Janeiro: Zahar.
- AMABILE, T. M. (1983). **The social psychology of creativity**. New York: Spring-Verlag.
- _____. (1987). The motivation to be creative. Em Isaksen, S. (Ed.), **Frontiers in creativity: beyond the basics** (pp. 223-245). Buffalo, N.Y.: Bearly Limited.
- _____. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Em B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). **Research in organizational behavior** (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- _____. (1990). Within you, without you. The social psychology of creativity and beyond. Em Runco, M. A.; Albert, R.: **Theories of creativity** (pp.61-91), California: Sage Publications.
- _____. (1996a). **Creativity in Context**. Colorado: WestviewPress.
- _____. (1996b). Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, jan., 1-15.

- _____. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, 40(1), 39-58.
- _____. (1998). How to kill creativity. **Harvard Business Review**, sep.-oct.,76, 76-87.
- AMABILE, T. M.; CONTI, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. **Academy of Management Journal**, 42, 630-640.
- AMABILE, T. M.; CONTI, R., COON, H.; LAZANBY, J.; HERRON, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, 39, 1154-1184.
- AMABILE, T. M.; CRISKIEWICZ, S. S. (1988). Creative resources in th R&D laboratory: how environment and personality affect innovation. Em Kuhn, R. L. (Ed.), **Handbook for creative and innovative managers** (pp. 501-524). New York: MacGraw-Hill Company.
- _____. (1989). The creative environment scale: the work environment inventory. **Creative Research Journal**, 39, 1154-1184.
- ANDERSON, P. (1984). **A crise da crise do marxismo**. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- ANTUNES-LIMA, M. E. (1999). Nouvelle Structure Bancaire et Violence dans une Banque du Secteur National au Brésil. Em LAB. DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL (Org.), **Violence et Travail**. Paris: CNAM/Travailler.
- ANTUNES, R. (2001). **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo.
- ANTUNES, R. (2002). **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Campinas SP : Cortez Editoria
- ARENDT, H. (1997). **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- _____. (1989). **Origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras.
- ARGAN, G. C. (1974). **L'arte moderna: 1770/1970**. Florença: Sansoni.
- ARISTÓTELES (384-322 a. C.). (2001). **A Política**. São Paulo: Editora Martin Claret.
- _____. (1930). Physics. Em **The woks of Aristotle**. Oxford: Clarendon.
- ARMBRUSTER, B. B. (1989). "Metacognition in creativity". Em Glover, J.A.; Ronning, R.R. e Reynolds, C.R., (Eds). **Handbook of creativity** (pp. 177-182). New York: Plenum Press
- ARRUDA, A. (2002). Subjetividade, mudanças e representações sociais. Em O. Furtado & L. F. González Rey (Orgs.), **Por uma epistemologia da subjetividade: um debate entre a**

- teoria sócio histórica e a teoria das representações sociais** (pp. 65-76). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- AXTELL, C. M.; HOLMAN, D. J.; UNSWORTH, K. L.; WALL, T. D.; WATERSON, P. E.; HARRINGTON, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 265-285.
- BACHELARD, G. (1973). **La filosofía del no**. Buenos Aires: Amorrortu.
- BARRON, F. (1968). **Creativity and personal freedom**. Princeton: Van Nostrand Company.
- _____. (1976). **Personalidad creadora y proceso creativo**. Madrid: Editorial Marova.
- _____. (1988). Putting creativity to work. Em Sternberg, R. J. (Ed.), **The nature of creativity** (pp. 76-98). Cambridge: University Press.
- BECKER, M. A.; ROAZZI, A.; MADEIRA, M. J. P.; AREND, I.; SCHNEIDER, D.; WAINBERG, L. & SOUSA, B. C. (2001). Estudo exploratório da conceitualização de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 14(3), 571-579.
- BELLAK, L. (1958). Creativity: some random note to a systematic consideration. **Journal of Projective Techniques**, 22, 363-380.
- BENACK, S.; BASSECHES, M.; SWAN, T. (1989). Dialectical thinking and adult creativity. Em Glover, J. A.; Ronning, R. R.; Reynolds, C. R. (Eds.), **Handbook of Creativity** (pp. 199-208). New York: Plenum Press.
- BENEVIDES, M. G. (2002). **“Liberdade é escravidão”. Uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)**. Fortaleza: Editora Gráfica LCR.
- BENJAMIN, W. (1986). **Magia e técnica, arte e política. Ensaio sobre literatura e história da cultura. Obras escolhidas**. São Paulo: Editora Brasiliense S. A.
- BENTO, A. (1980). **Referências: Milton Dacosta**. Rio de Janeiro: Paulo Gandra Martins.
- BERGER, P. ; LUCKMANN, T. (1985). **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis RJ: Vozes.
- BERGSON, H. (1956). **The two sources of morality and religion**. Doubleday.
- BLUMER, H. (1969). **Symbolic interactionism. Perspective and method**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- BODEN, M. A. (1994). **La mente creativa**, Madrid: Gedisa. Original: *The creative mind*, Sphere Books Ltd. London, 1992.
- BORGES, M. E. S. (1992). **Autonomia e controle – um estudo sobre a possibilidade de criar em um sistema bancário**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- BOURDIEU, P (1987). **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo: Perspectiva.
- _____ (1989). **O poder simbólico**. São Paulo: Bertrand do Brasil.
- _____ (1998). **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores.
- _____ (2004). **Os usos sociais da ciência. Por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Editora UNESP.
- BOUTET, J. (1995). **“Parole au travail”**. Paris: L’Harmattan.
- BRANSFORD, J. D.; STEIN, B. S; (1992). Solución IDEAL de problemas. Guia para meyor pensar, aprender y crear. Barcelona: Labor.
- BRODGEN, H.; SPRECHER, T. (1964). Criteria of creativity. Em TAYLOR, C. W. (Org.), **Creativity: progress and potential**. Nova York: Mc Graw Hill.
- BROWN, R. T. (1989). What are we to measure?. Em J. A. Glover; R. R. Ronning; C. R. Reynolds (Eds.). **Handbook of creativity: perspectives on individual differences** (pp. 3-32). Nova York: Plenum Press.
- BRUNEL, P. (1988). **Dicionário de Mitos Literários**. Rio de Janeiro: José Olympio.
- BRUNER, J. (1962). Conditions of creativity. Em Beaudot, A. **La créativité**. Paris: Bordas.
- BRUNO-FARIA, M. F. (1996). **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- _____. (2003). Criatividade, Inovação e Mudança. Em S. M. V. Lima (Orgs.), **Mudança organizacional: teoria e gestão** (pp. 111-142). Rio de Janeiro: FGV.
- _____. (2004). **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- BURCHARD, E. M. (1952). The use of prospective techniques in the analysis of creativity. **Journal of Prospec. Thecni**, 16, 412- 427.
- CALABRESE, O. (1987). **El lenguaje del Arte**. Barcelona: Paidós Ibérica.

- CAMPBELL, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. **Psychological Review**, 67, 380-400.
- CAMPBELL, J. (1999). **As máscaras de Deus. Mitologia Oriental**. V. 2, São Paulo: Palas Athena.
- CAMUS, A. (1942). **Le Mythe de Sisyphe**. Galimard: Les Essais.
- CARELLI, G. (2006) O motor do mundo. Entrevista: Paul Johnson. **Revista Veja**. São Paulo: Editora Abril.
- CARRIER, C. (1998). Employee creativity and suggestion programs: na empirical sutudy. **Creativity and Innovation Management**, 7(2), 62-71.
- CASTEL, R. (2003). **As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário**. Petrópolis RJ: Vozes.
- CASTELO BRANCO, C. (1987) **A volta de Said Farhat**. *Jornal do Brasil*, 21.01.87.
- CASTORIADIS, C. (1986). A instituição imaginária da sociedade. **São Paulo: Paz e Terra**.
 _____ . (1997). *World on fragments: writings on politics, society, psychoanalysis and the imagination*. **Stanford: Stanford University Press**.
- CATTELL, R. B. (1963). Theory of fluid and crystallized intelligence: a critical experiment, **Journal of Educational Psychology**, 54, 1-22.
 _____ . (1965). **The scientific analysis of personality**. Harmondsworth: Penguin Books Co.
- CATTELL, R. B.; BUTCHER, H. J. (1968). *The prediction of achievement and creativity*. **Londres: Bobbs-Merril**.
- CHAUÍ, M. (1999). Introdução. Em: P. Lafargue (Org.), **O direito à preguiça** (pp. 9-56). São Paulo: Editora UNESP/Hucitec.
- CICIRELLI, V. G. (1965). Form of the relationship between creativity, I. Q. aCnd academic achievement. **J. of Educ. Psychol.**, 56, 6.
- CLEGG, S. R. (1990). **Frameworks of power**. London: Sage Publications.
- CLEGG, C; UNSWORTH, K; EPITROPAKI, O; PARKER, G. (2001). **Implicating trust in the innovation process**. Sheffield: BAE SYTEMS plc, Rolls-Royce plc.
- CLOT, Y. (1995): **Le travail sans l'homme?** Paris: Éditions de la Découverte.
- COSTA NETO, Y. C. (2004). **Bancos oficiais no Brasil: origem e aspectos do seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil.

- COUTINHO, L. (1992). A terceira revolução industrial e tecnológica. **Economia e Sociedade. Revista do Instituto de Economia da Unicamp**, 1, 69-88.
- COX, C. (1926). The early mental traits of three hundred geniuses. Em C. A. Stanford (Org.), **Genetic studies of genius**, 2, University Press,
- COX, H. (1974). **A festa dos foliões**. Petrópolis RJ: Vozes.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1988). Society, culture, and person: a systems view of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), **The nature of creativity** (pp. 325-339). New York: Cambridge University Press.
- _____. (1994). **The domain of creativity**. Em: Feldman, D. H. et al. (Orgs.), **Changing the word: a framework for the study of creativity**. London: Praeger.
- _____. (1998). **Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención**, Barcelona: Paidós Ibérica.
- _____. (1999). Implications of a system perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), **Handbook of creativity** (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.
- CUIN, C. H. (1994). **História da Sociologia**. São Paulo: Ensaio.
- CURVELO, J. J. A. (2001). **Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização das relações de trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade da São Paulo, São Paulo, SP.
- DAQUINO, G. (1984). **Vivere il Piacere**. Turim: Società Editrice Internazionale.
- DARTIGUES, A. (1992). **O que é a fenomenologia?** São Paulo: Editora Moraes Ltda.
- DE LA TORRE, S. (1982). Vias integradores de acercamiento a la creatividad. **Innovación Creadora**, 14 y 15, 91-114.
- DE MASI, D. (2003). **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante
- DEJOURS, C (1980) La charge psychique du travail. Em Société française psychologie du travail. **Equilibre ou fatigue par le travail**. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- _____. (1987). **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Oboré Editorial
- _____. (1992). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. Em J. F. Chabkat (Org.), **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** (pp.149-173). São Paulo: Atlas.
- _____. (1999). **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- _____. (2003). **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV.

- _____. (2004a). Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, 14(3), 027-034.
- _____. (2004b). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Em S. Lancman & I. L. Sznelwar (Orgs.), Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. Em C. Dejours, E. Abdoucheli, C. Jayet; M. I. S. Betiol (Coord.), **Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho** (pp.119-145). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- DEMO, P. (1995). **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas.
- DIESAT. (1989). Transformações no trabalho bancário. Disponível em: <<http://www.diesat.org.br/>>. Acesso em: 15 Out. 2006.
- DOMENECH, M.; IÑIGUEZ, L.; TIRADO, F. (2003). George Herbert Mead and the social psychology of objects. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, 15(1). Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 13 Jan. 2007.
- DOMINGUES, J. M. (1999). **Criatividade social, subjetividade coletiva e modernidade brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria Ltda.
- _____. (2001). **Teorias sociológicas no século XX**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- _____. (2002). **Interpretando a modernidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- DOUGLAS, M. (1998). **Estilos de pensar**. Barcelona: Gedisa.
- DRAZIN, R.; GLYNN, M. A.; KAZANJIAN, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. **Academy of Management Review**, 24(2), 286-307.
- DUAILIBI, R.; SIMONSEN JR, H. (1990). Criatividade e Marketing. **Exame**, Ed. Especial. São Paulo: Editora Abril.
- DURKHEIM, E. (1978). **As regras do método sociológico**. Coleção Pensadores. Rio de Janeiro: Editora Abril.
- _____. (1999). **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes.
- EBOLI, M. P. (1990). **Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

- EYSENCK, H. J. (1999). As formas de medir a criatividade. Em M. A. Boden (Org.), **Dimensões da criatividade** (pp. 203-244). Porto Alegre: Artes Médicas.
- ELIAS, N. (1992). **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Zahar.
- _____. (1994). **O processo civilizador**. Rio de Janeiro: Zahar.
- EKVALL, G. ; RYHAMMAR, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at Swedish University. **Creativity Research Journal**, 12(4), 303-310.
- ELLIOT, A. (1992). **Social theory and psychoanalysis in transition**. Oxford: Blackwell.
- _____. (2002). The Social Imaginary: A Critical Assessment of Castoriadis's Psychoanalytic Social Theory **American Imago**, 59 (2), 141–170.
- EVANS, R.; RUSSEL, P. (1989). **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix
- FARR, R. M. (1998). **As raízes da psicologia social moderna (1852-1954)**. Petrópolis RJ: Editora Vozes.
- FEBRABAN. Dados. Disponível em: www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dados. Acesso em: 15 Out. 2006.
- FELDMAN, D. H.; CSIKSZENTMIHALYI, M. ; GARDNER, H. (1994). **Changing the world: a framework for the study of creativity**. Connecticut/London: Praeger.
- FERREIRA, A. B. H. (1986). **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S. A.
- FERREIRA, M. C. P. (2001). Bancários portadores de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e identidade profissional. **Estudos, Vida e Saúde**, 28, 717-747.
- FITZHERBERT, V.; LEITÃO, S. P. (1999). Repensando a criatividade na empresa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 33(6),115-126.
- FLEITH, D. S. (1990). **Efeitos de um programa de treinamento em estudantes normalistas**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- FLESCHER, I. (1963). Anxiety and achievement of intellectually gifted and creatively gifted children. **J. Psychol.**, 56, 251-268.
- FONSECA, C. A. M. (2001). **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, BA.
- FRANCO, B. S. (1984). **Os Bancos do Brasil: sua história, defeitos da organização atual e reforma do sistema bancário**. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

- FRESE, M.; TENG, E.; WIJNEN, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. **Journal of Organizational Behavior**, 20, 1139-1155.
- FREUD, S. (1970a). Creative writers and day-dreaming. Em J. Strachey, (Ed.). **The Standard Edition of The Complete Psychological Works of S. Freud** (pp.9-62), Londres: Hogarth Press.
- _____. (1970b). Leonardo da Vinci and a memory of his childhood. Em J.Strachey (Ed.), **The Standard Edition of the Complete Psychological Works of S.Freud** (pp. 63-137). Londres: Hogarth Press.
- _____. (1970c). Dostoievski and parricide. Em J. Strachey (Ed.), **The Standard Edition of the Complete Psychological Works of S. Freud** (pp. 177-194), Londres: Hogarth Press.
- FRIGOTTO, G. (1995). Educação e a crise do capitalismo real. Em P. GENTILI (Org.), **Pedagogia da Exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação**. Petrópolis: Vozes.
- _____. (2001). Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. Em G. Frigotto (Org.), **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petropolis: Editora Vozes.
- FURTADO, O. (2002). As dimensões subjetivas da realidade - Uma dicotomia entre a subjetividade e a objetividade no campo social. Em O. Furtado & L. F. González Rey (Orgs.). **Por uma epistemologia da subjetividade – um debate entre a teoria socio-histórica e a teoria das representações sociais** (pp. 91-105). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- GAMBLE, A. (1963), Suggestion for future research. Em TAYLOR, C. & BARRON, F. **Scientific creativity: its recognition and development**. Nova York: Wiley.
- GARCIA, M. F. (1999). **Reestruturação bancária no Brasil nos anos 90 e os efeitos sobre as relações de trabalho: algumas evidências recentes**. IV Encontro Nacional de Estudo do Trabalho, ABET, Belo Horizonte, MG.
- GARDNER, H. (1996). **Mentes que criam**. Porto Alegre: Artes Médicas.
- GERTH, H. H. ; WRIGHT MILLS (1982). Introdução. Em: Gerth, H. H. & Wright Mills, C. (Orgs.). **Max Weber: ensaios de sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S. A.

- GETZELS, J. W.; JACKSON, P. W. (1961). Family environment and cognitive style: a study of the sources of highly intelligent and of highly creative adolescents. **American Sociological Review**, 26, 351-359.
- GHISELLI, E. E. ; LODAHL, T. M. (1958). The evaluation of foremen's performance in relation to the internal characteristics of their groups. **Personnel Psychology**, 11, 179-187.
- GIDDENS, A. (1989). **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1990). **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora da UNESP.
- GODOY, S. A. (1995). Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. 35(3), 20-29.
- GOGUELIN, P. (1992). L'évolution du concept d'autorité et l'innovation dans les entreprises. Dans Bernanrd, P. J. ; Daviet, J. P. **Culture d'entreprise et innovation**. Presses du CNRS, Lonrai, 257-267.
- GONZÁLEZ REY, F. L. (1985). **Psicología de la personalidad**. Havana: Pueblo.
- _____. (1989). **Comunicación, personalidad y desarrollo**. Havana: Pueblo y Educación.
- _____. (1990). **Cómo propiciar la creatividad**. Havana: Editorial de Ciências Sociales.
- _____. (1991). **Personalidad, sujeto y psicología social**. Ponencia presentada em el XXII Congreso Interamericano de Psicología.
- _____. (1993). **Problemas epistemológicos de la psicología**. México: Unam.
- _____. (1994a). **Pensamiento reflexivo y creatividad**. Havana: Academia.
- _____. (1994b). Personalidad, sujeto y Psicología Social. Em: MONTERO, M. (Coord.) **Construcción y crítica de la psicología social**. Barcelona/Caracas: Antropos/Universidad Central de Venezuela.
- _____. (1996). **Inovación y creatividad: ponencia em foro de innovación y calidad de la educación**. Prévio a Cumbre CYTED.
- _____. (1999). **Problematización y creatividad**. Havana: JPRYCREA..
- _____. (2002). La subjetividad: su significación para la ciência psicológica. Em FURTADO, O. & GONZÁLEZ REY (Orgs.). **Por uma epistemologia da subjetividade: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais** (pp.19-42). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- _____. (2003). **Creatividad y métodos indagatorios**. Havana: Academia.
- _____. (2004a). **O social na psicologia e a psicologia social : a emergência do sujeito**. Petrópolis RJ: Vozes.
- _____. (2004b). **Personalidade, saúde e modo de vida**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- _____. (2005a). O valor heurístico da subjetividade na investigação psicológica. Em: L. F. GONZÁLEZ REY (Org.), **Subjetividade, complexidade e pesquisa em Psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- _____. (2005b). **Pesquisa qualitativa e subjetividade. Os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- _____. (2005c). **Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- GOUVÊA, G. P (1994). **Burocracia e Elites Burocráticas no Brasil**. São Paulo: Paulicéia,
- GRAMSCI, A. (1978). **A Concepção Dialética da História**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- GRISCI, C. (2000). **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. Tese de Doutorado. Faculdade de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS.
- GRUBER, H. E. (1984). **Darwin sobre el hombre: un estudio psicológico de la creatividad científica**. Madrid: Alianza.
- GRUBER, H.; WALLACE, D. (1989). **Creative people at work**. Oxford: Oxford University Press.
- GUATTARI, F. (1986). **Revolução molecular: pulsações políticas do desejo**. São Paulo: Brasiliense.
- GUATTARI, F. ; ROLNIK, S. (1996). **Micropolítica: Cartografias do desejo**. Petrópolis: Vozes.
- GUÉRIN, F., LAVILLE, A , DANIELLOU, F, DURRAFOURG, J. & KERGUELLEN, A. (2001) **Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática em ergonomia**. São Paulo: Edgar Blücher.
- GUILFORD, J. P. (1967) **The nature of human intelligence**. Nova York: MacGraw Hill.
- _____. (1976). **La capacidad creativa**. Madrid: Santillana.

- _____. (1977). **Way beyond the IQ: Guide for improving intelligence and creativity**. Buffalo: Creative Education Foundation.
- GUIMARÃES, O. (1989) Heráclito, o Pensador do Logos. **Cadernos do ICHF**
- HABERMAS, J. (1973). **A crise de legitimação do capitalismo tardio**. Rio de Janeiro:Tempo Brasileiro.
- HADDON, F. A.; LYTTON, H. (1968) “Teaching approach and the development of divergent thinking abilities in primary schools”, **British Journal of Educational Psychology**, 38, 171-80.
- HAGUETTE, T. M. F. (1997). **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Editora Vozes.
- HARVEY, D. (1993). **A condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola.
- HAYES, J. R. (1981). **The complete problem solver**. Philadelphia: The Franklin Institute Press.
- HELLER, A. (1994). **La sociología de la via cotidiana**. Barcelona: Ediciones Península
- HENRIQUES, T. M. G. (1999). **Características da liderança criativa nas organizações públicas e privadas**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, São Paulo, SP.
- HONNETH, A. (1995). **The struggle for recognition**. Cambridge: Polity Press.
- _____. (2003). **Luta por reconhecimento: a gramática social dos conflitos sociais**. São Paulo: Editora 34.
- HOUSTON, J. (1977) The psychenaut program : an exploration into some human potentials. Em S. J. Parnes.; R. B. Nollers; A. M. Biondi (Orgs.), **Guide to creative action**. New York: Charles Scribner’s Sons.
- IANNI, O. (2000). **Enigmas da modernidade-mundo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- ISAKSEN, S. G.; LAUER, K. J.; EKVALL, G.; BRITZ, A. (2000-2001). Perception of the best and worst climate for creativity: preliminary validation evidence form de situational Outlook questionnaire. **Creativity Research Journal**, 13, 171-184.
- ITAÚ CULTURAL. Programa Helio Oiticica. Disponível em: www.itaucultural.org.br/Programa. Acesso em: 16 Set.2006.
- JINKINGS, N. (1995). **O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo.

- JODELET, D. (1985). La representación social: Fenómenos, concepto y teoría. Em S. Moscovici (Org.), **Psicologia Social** (pp. 469-494), Barcelona: Paídos.
- KABANOFF, B.; BOTTGER, P. (1991). Effectiveness of creativity training and its relation to selected personality factors. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 235-248.
- KANT, I. (1996). **Crítica da razão pura**. São Paulo: Nova Cultural.
- KIERKEGAARD, S. (1962). **The present age**. Nova York: Harper & Row.
- KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. (1980). **The organization life cycle**. London: Jossey-Bass.
- KNELLER, G.(1968). **Arte e Ciência da Criatividade**. São Paulo: IBRASA.
- KOESTLER, A. (1964). **The Act of Creation**. Nova York: Macmillan.
- KROEBER, A. L. (1969). **El estilo y la evolución de la cultura. (El estilo y las culturas. Esquema de las civilizaciones)**. Madrid: Guadarrama.
- KRIS, E.; Kurz, K. (1991). **La leyenda del artista**. Cátedra Ensayos Arte, Madrid: Cátedra.
- KUBIE, L. S. (1958). **Neurotic distortion of the creative process**. Nova York: The Noonday Press.
- KUHN, T. S. (1978). **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago.
- LA BOÉTIE, E. (1997). **Discours de la servitude volontaire**. Paris: Mille et une nuits.
- LAFARGUE, P. (1977). O Direito à preguiça e outros textos. São Paulo: Edições Mandacaru.
- LARANGEIRA, S. M. G. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário:A realidade dos nos 90. **Educação & Sociedade**, 61, 110-138.
- LEFEBVRE, H. (1969). **Logique formelle, logique dialectique**. Paris: Anthropos
- LEME, P. R. S. P. (2000). **Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS
- LEONTIEV, A. N. (1992). Ecce Homo. Methodological problems of the activity theoretical approach. **Multidisciplinary newsletter for activity theory**, 11-12, 41-44.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1962). **La pensée sauvage**. Paris: Editions Plot.
- _____. (1974). **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro..
- _____. (1986). **Mirando a lo lejos**. Buenos Aires: Emecé.
- LLOYD, G. C. (1996). Thinking beyond the box. **Health Manpower Management**, 22(5), 37-39.
- LOWELL, K.; SHIELDS, Y. (1967). Some aspects of the gifted children. **British J. of Educ. Psychol.**, 37.

- LUHMANN, N. (1998). **A nova teoria dos sistemas**. Em C. B. Neves; E. M. Barbosa Ramos (Orgs.). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- MaCKINNON, D. W. (1960). The highly effective individual. Em R. S. Albert (Ed.), **Genius and Eminence** (pp.367-378), Londres: Oxford Pergamon Press.
- _____. (1969). What makes a person creative? **Saturday Review**, XLV, 15-17,69.
- _____. (1970). Creativity: a multifaceted phenomenon . EM J. D. Roslansky (Ed.), **Creativity: a discussion at the Nobel Conference** (pp. 17-32). Amsterdam: North-Holland.
- MADJAR, N.; OLDHAM, G. R.; PRATT, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees creative performance. **Academy of Management Journal**, 45(4), 757-767.
- MAHEIRIE, K. (2001). **"Sete mares numa ilha": a mediação do trabalho acústico na construção da identidade coletiva**. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.
- _____. (2002). Constituição do sujeito, subjetividade e identidade. **Revista Interações**, 13 (7), 31-44.
- _____. (2003). Processo de criação no fazer musical: uma objetivação da subjetividade, a partir dos trabalhos de Sartre e Vygotsky. **Psicologia em Estudo**, Maringá, 8(2), 147-153.
- MAIER, N. R. F.; HOFFMAN, L. R. (1961). Organization and creative problem solving. **Journal of Social Psychology**, 64, 355-368.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. (1958). **Organization**. New York: Wiley.
- MARCONDES FILHO, C. (1982). **O Discurso Sufocado**. São Paulo: Loyola.
- MARTÍN, P.; ORENGO, V.; MARTÍNEZ, I. M. (1997). Innovación y creatividad en las organizaciones: perspectivas de análisis. **Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones**, 13(1), 99-118.
- MARTÍNEZ, A. M. (1997). **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas: Papirus.
- MARX, K (1971a). **O capital**, livro 1, 1º volume. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- _____. (1971b). O fetichismo da mercadoria.. Em Marx, K. **O capital: o processo de produção capitalista** (pp. 64-112), Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.

- _____. (1971c). A fórmula trinitária. Em Marx, K. **O capital: o processo de produção capitalista**. (pp. 124-132). Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- MARX, K.; ENGELS, F. (1967). Manifesto of Communist Party. Em Lewis Feuer (Org.). **Marx and Engels basic writings**. (pp. 1-41). Nova York: Double Days Editions.
- MASLOW, A. H. (1982). **La personalidad creadora**. Barcelona: Editorial Kairós.
- MAY, R. (1982). **A Coragem de Criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- McPHERSON, J. H. (1964). A proposal for establishing ultimate criteria for measuring creative output. Em: TAYLOR, C. W. & BARRON, F. **Scientific creativity: its recognition and development**. Nova York: Willey.
- MEAD, G. H. (1967). Mind, self and society. Chicago: The University Press. Disponível em: <http://spartan.ac.brocku.ca/lward/>. Acesso em: 16 Nov. 2006.
- MEDNICK, S. A. (1962). The associative basic of the creative process. **Psychological Review**, 69, 220-232.
- MENDES, A. M. ; COSTA, V. P. ; BARROS, P. C. R. (2003). Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, 1, 59-72.
- MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N. (2002). Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**, 14(1), 103-122.
- MERLO, A. R. C.; VAZ, M. A.; SPODE, C. B.; ELBERN, J. L. G.; KARKOW, A. R. M.; VIEIRA, P. R. B. (2003). O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. **Psicologia & Sociedade**, 15(1), 117-136.
- MERTON, R. K. (1949). **Social Structure and Social Theory**. Glencoe, Illinois: Free Press.
- _____. (1963). Bureaucratic Structure and Personality. Em R. K. MERTON et al. **Reader in Bureaucracy** (pp.361-371). Glencoe, Illinois: Free Press.
- _____. (1970). **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Editora Mestre Jou.
- MEUWESE, W. A. T.; FIEDLER, F. E. (1965). **Leadership and group creativity under varying conditions of stress**. Urbana: University of Illinois, Group Effectiveness Research Laboratory.
- MILLER, J. (1978). **The body in question**. New York: Jonathan Cape.
- MINAYO, M. C. S. (2001). Estrutura e sujeito, determinismo e protagonismo histórico: uma reflexão sobre a práxis da saúde coletiva. **Ciência e saúde coletiva**, 6 (1), 7-19.

- MINTZBERG, H. (1979). An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**, 24, 502-589.
- MINELLA, A. C. (1988). **Banqueiros: organização e poder político no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo.
- MONDIN, B. (1980). **O homem, quem é ele? Elementos da antropologia filosófica**. São Paulo: Edições Paulinas.
- MORAES, A; LOBATO, P; ROCHA, J. (1997). Garoto-propaganda do Bamerindus faz campanha para o BB. **Gazeta Mercantil**, 15 set. 1997.
- MORIN, E. (1996). Epistemologia da complexidade. Em D. F. Schinitman. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade** (pp. 274-289). Porto Alegre: Artes Médicas.
- _____. (2000). **La introducción al pensamiento complejo**. Barcelona: Gedisa,
- MOSCOVICI, S. (1978). **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar.
- MUNFORD, D. M.; SIMONTON, D. K. (1997). Creativity in the workplace: people, problems, and structures. **Journal of Creative Behavior**, 31(1), 1-6.
- NAHAS, A. R. (2004). **Reestruturação produtiva e gestão da competência em uma organização do setor de serviços: analisando a Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES.
- NUNES, B. (1989). **Introdução à Filosofia da Arte**. São Paulo: Ática.
- NEWELL, A.; SHAW, J. C.; SIMON, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. **Psychological Review**, 65, 151-165.
- NEWELL, A.; SIMON, H. A. (1972). **Human problem solving**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- OFFE, C. (1990). **Capitalismo Desorganizado. Transformações Contemporâneas do Trabalho e da Política**. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- OLDHAM, C. R.; CUMMINGS, A. (1996). Employee creativity: personal na contextual factors at work. **Academy of management journal**. 39(3), 607-634.
- OSTROWER, F. (2002). **Criatividade e Processo de Criação**. Petrópolis: Vozes.
- PACHECO, C. (1979) **História do Banco do Brasil (história financeira do Brasil desde 1808 até 1951)**. Volumes 1, 2, 3 e 4. Rio de Janeiro: AGGS – Indústrias Gráficas S/A
- PAHL, R. (1997). **Depois do Sucesso: Ansiedade e Identidade fin-de-siècle**. Campinas : Editora da Unesp.

- PARKHURST, H. B. (1999). **Confusion, lack of consensus, and the definition of reativity as a construct**. *Journal of Creative Behavior*, 33(1), 1-21.
- PASTORE, J. (1979). A criatividade na pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, 14(2), 5-39.
- PELISSIER, C. (1991). "The Anthropology of Teaching and Learning", *Annual Review of Anthropology*, 20, 75-95.
- PERKINS, D. N. (1981). **The mind's best work**. Cambridge: Harvard University Press.
- _____. (1984). **What else but genius? Six dimensions of the creative mind**. New Mexico: Los Alamos National Laboratory.
- PETTIGREW, A. M. (1987). Context in action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 649-669.
- PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- PEREIRA, M. V. S. C. (1996). **Bancários do Banco do Brasil: o signo de uma identidade profissional em transformação – uma análise psicossocial sobre as transformações no trabalho bancário e suas implicações na identidade e saúde dos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP.
- PEREIRA FILHO, J. L.(1996). **Inovação e criatividade nas organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais**. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, São Paulo, SP.
- PINE, F. (1959). Thematic drive content and creativity. *Journal of Personality*, 27, 136-151.
- PINO, A. (2000). Editorial. *Educação & Sociedade*, ano XXI, nº 71, [online]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 20 Out. 2006.
- PLATÃO (428/7-347 a. C.) (2001). **A República**. São Paulo: Martin Claret.
- PONTE, J. R. T. (2004). **Fragmentação do saber e simplificação do trabalho bancário na nova ordem do capital: a experiência do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE.
- PONTES, L. F. (2006). **A psicodinâmica do trabalho: a produção científica nacional entre 1990 e 2005** (no prelo).

- RADCLIFFE-BROWN, B. (1972). **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Editora Vozes.
- RAJNEESH, B. S. (1982). **A harmonia oculta-discursos sobre os fragmentos de Heráclito**. São Paulo: Pensamento.
- RAMOS, A. G. (1989). **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV.
- RIBEIRO, H. P. (1997) Lesões por Esforços Repetitivos (LER): uma doença emblemática **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 13(2), 85-93.
- RICKARDS, T. (2001) Creativity and innovation management research: an exploration of current themes and future possibilities. **Revista de Estudos Organizacionais**, 2(1), 11-26.
- RICOEUR, P. (1991). **O si-mesmo como um outro**. Campinas, SP: Papirus.
- RICOEUR, P. (1994). **La souffrance n'est pas la douleur**. Paris: Autrement.
- ROCHA, S. R. A. (2003). **“O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda”:** **sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- ROMO, M. (1997). **Psicología de la creatividad**. Barcelona: Paidós.
- ROMANELLI, G. (1978). **O provisório definitivo: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.
- ROOT-BERNSTEIN, R. M.(2001). **Centelhas de Gênios**. Rio de Janeiro: Nobel.
- ROSALDO, R. (1993) “Ilongot Visiting: Social Grace and the Rhythms of Everyday Life”, **Creativity/Anthropology**. Ithaca and London: Cornell University Press, 253-69.
- ROSSI, W. (1980). **Capitalismo e educação**. São Paulo: Moraes.
- ROZET, I. M. (1981) **Psicología de la fantasía**. Madrid: Akal.
- RUÍZ, M. F. S. (2002). **La capacidad creativa y su socialización en el proceso de formación da la actividad artística em las socedades complejas**. Tese de Doutorado. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Departamento de Antropologia Social. UCM, Madri, Espanha.
- RUNCO, M. A. (1997). **The creativity research handbook**. Hampton: Nova Jersey.
- _____. (2004). Creativity. **Annual Review of Psychology**, 55, 657-687.

- RUNCO, M. A.; SAKAMOTO, S. O. (1999) "Experimental Studies of Creativity", Em R. J. Sternberg (Ed.). **Handbook of Creativity** (pp. 62-92). Cambridge: Cambridge University Press.
- RUFFEIL, N. R. S. (2002). **A reestruturação produtiva numa instituição financeira: novos modos de trabalhar e subjetivar**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ.
- RYHAMMAR, L.; SMITH, G. (1999). Creative and others personality functions as defined by percept-genetic techniques and their relation to organizational conditions. **Creativity Research Journal**, 12, 277-286.
- SAKAMOTO, C. K. (1999). **A criatividade sob a luz da experiência: a busca de uma visão integradora do fenômeno criativo**. São Paulo, Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.
- _____. (2000). Criatividade: uma visão integradora. **Psicologia: Teoria e Prática**, 2(1), 50-58
- SALAMA, A. (1994). O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, 23(3), 34-42.
- SANTOS, A. T. (1995). **Estudo da criatividade no Brasil: análise das teses/dissertações em Psicologia e Educação (1970/1993)**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP.
- SANTOS, B. S. (2003). **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez
- SARTRE, J. P. (1965). **Esboço de uma teoria das emoções**. Rio de Janeiro: Zahar.
- _____. (1978). **A questão do método**. Coleção Pensadores. Rio de Janeiro: Editora. Abril.
- _____. (1989). **A imaginação**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil S. A.
- SAWAIA, B. B. (1994). Dimensão ético-afetiva do adoecer da classe trabalhadora. Em Lane, S. T. M.; Sawaia, B. B. (Orgs). **Novas veredas da Psicologia Social** (pp.157-168). São Paulo: Brasiliense.
- SCHAFF, A. (1964). **Linguagem e conhecimento**. Coimbra: Livraria Almedina.
- SCHWARTZ, J. (1992). **O momento criativo. Mito e alienação na ciência moderna**. São Paulo: Editora Best Seller.

- SEGNINI, L. R. P. (1999). **Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Educação e Sociedade, 67, 186-211.
- SENNET, R. (2001). **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Ed. Record.
- SHARPS, J. M.; WERTHEIMER, M. (2000). Gestalt Perspectives on Cognitive Science and on Experimental Psychology. **Review of General Psychology**, 4, 315-336.
- SILVA, C. G. (1998). **A idolatria do poder. “um estudo de uma instituição bancária – Banco do Brasil – focalizando seus problemas e raízes ético-religiosas subjacentes”**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP.
- SILVA, M. A. S. (1999). A complexa e perversa relação trabalho e salário no Brasil. **Revista Ser Social**, 5, 87-110.
- SIMON, H. A. (1979). **Models of thought**, New Haven, London: Yale University Press.
- SIMONTON, D. K. (1976). Biographical determinants of achieved eminence: a multivariate approach to the Cox data. **Journal of Personality and Social Psychology**, 33, 218-226.
- _____. (1981). The literary laboratory: archival data in personality and social psychology. Em L. Wheeler (Ed.), **Review of personality and social psychology** (pp. 217-243), Beverly Hills, CA: Sage.
- _____. (1984). Creative productivity and age: a mathematical model based on a two-step cognitive process, **Developmental Review**, 4, 77-111.
- _____. (1990) Political pathology and societal creativity”, **Creativity Research Journal** 3, 85-99
- _____. (2002). **A origem do gênio**. Rio de Janeiro: Record.
- SÖRBOM, G. (1968). Mimesis and art studies in the origin and early development of an aesthetic vocabulary. **Journal of Aesthetics and Art Criticism**, 27, 106-107.
- SPINK, M. J. P. (1993). O conceito de representação social na abordagem psicossocial. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3), 300-308.
- STACEY, R. D. (1996). **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- STEIN, M. I. (1974). **Stimulating creativity**. New York: Academic Press.
- STERNBERG, R. J. (1988). **The nature of creativity**, Cambridge: Cambridge University Press:
- _____. (1997). **La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas**, Barcelona: Paidós Ibérica.

- STERNBERG, R. J.; LUBART, T. (1991), An Investment Theory of Creativity and its Development. **Human Development**, 34 (1), 1-31.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. (1990). **Basic of Qualitative Research**. London: Sage Pub
- SUNG, J. M.; SILVA, J. C. (1997). **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Ed. Vozes.
- TATARKIEWICZ, W. (2004). **Historia de seis ideas: Arte, belleza, forma, creatividad, mimesis, experiencia estética**. Madrid: Editorial Tecnos.
- TAYLOR, C. (1975). **Hegel**. Cambridge: Cambridge University Press.
- TAYLOR, I. A. (1959). The nature of the creative process. Em P. Smith (Ed.), **“Creativity”**, (pp. 51-82). New York: Hastings.
- TAYLOR, S. J. Y. ; BOGDAM, R. (1996). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona: Paidós.
- TESLUK, P. E.; FARR, J. L.; KLEIN, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **Journal of Creative Behavior**, 31(1), 27-41.
- THOMPSON, G. (1982). The firm as a ‘dispersed social agency’. **Economy and Society**, 17, 230-245.
- TORRANCE, E. P. (1962). **Guiding creative talent**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- _____. (1966). **Torrance Tests of Creative Thinking**, Lexington, Mass: Personnel Press, Res. Edition,.
- _____. (1982). Hemisphericity and Creative Function. **The Journal of Research and Development in Education**, 15(3), 29-37.
- _____. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. Em R. J. Sternberg (Ed.), **The nature of creativity**, Cambridge: University Press.
- TORRE, S. (1993). **Criatividade plural: sendas para indagar sus multiples perspectives**. Barcelona: PPU.
- TOURAINÉ, A. (2002). **Crítica da modernidade**. Petrópolis RJ: Vozes.
- TRUNDI, M. E. (1993). Open to suggestions. **HRMagazine**, february, 85-89.
- UCHIDA, S. (1998). Trabalho informatizado e sofrimento psíquico. **Psicologia USP**, 9, 179-204.
- VERNON, P. E. (1972). **Creativity**. New York: Vernon.
- VERVALIN, C. H. (1975). Que es la creatividad? Em Davis, G. A. & Scott, J. A. (Orgs.), **Estrategias para la creatividad** (pp. 19-23). Buenos Aires: Paidós.

- VOSS, J. F.; MEANS, M. L. (1989). Towards a model of creativity based upon problem solving in the social sciences. Em Glover, J. A.; Ronning, R. R.; Reynolds, C. R. (Eds.), **Handbook of Creativity** (pp. 399-410). New York: Plenum Press.
- VYGOTSKY, L. S. (1984). El estudio de las emociones. Em: Obras completas, 6, Moscou: Pedagógica.
- _____. (1986). **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1987a). **Imaginación y el arte en la infancia**. México: Hispánicas.
- _____. (1987b). Thinking and Speech. Problems of General Psychology. Em Rieber, R. & Carton, A. (Eds.), **Collected works of L. S. Vygotsky**. Nova York: Plenum Press.
- _____. (1989). **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1990). **La imaginacion y el arte en la infancia: ensayo psicológico**. Madrid: Ediciones AKAL S. A.
- _____. (1996a). A consciência como problema da psicologia do comportamento. **Teoria e método em psicologia**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1996b). Os métodos de investigação reflexológicos e psicológicos. **Teoria e método em psicologia**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1996c) O significado histórico da crise da psicologia. Uma investigação metodológica. **Teoria e método em psicologia**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1996d). O problema da consciência. **Teoria e método em psicologia**. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (2000) Manuscrito de 1929. **Educação e Sociedade**. Campinas, Cedes n. 71.
- WACQUANT, L. J. D. (1992). Toward a social praxeology: the structure and logic of Bourdieu's sociology. Em: Bourdieu, P.; Wacquant, L. J. D. (Eds.), **An invitation to reflexive sociology** (pp.1-60). Chicago: Chicago University Press.
- WALLACH, M. A.; KOGAN, N. (1965). Modes of thinking in young children: a study of the creativity-intelligence distinction. Em Beaudot, A. (Ed.), **La creatividad**, Madrid: Narcea de Ediciones.
- WALLAS, G. (1970). The art of Thought. Em Vernon, P. E. (Ed.), **Creativity** (pp. 91-97). Penguin: Harmondsworth.
- _____. (2002). **Criatividade: descobrindo e encorajando. Contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas**. São Paulo: Editora Livro Pleno.
- WEBER, M. (1974). **Economia y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica.

- _____. (1979) **Sociologia**. São Paulo: Editora Atlas.
- _____. (1982). Burocracia. Em: Gerth, H. H. & Wright Mills, C. (Orgs.), **Max Weber: Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S. A.
- WECHSLER, S. M.; NAKANO T. C. (2003). Produção científica brasileira em criatividade: o estado da arte. **Escritos Educacionais**, 2(2), 43-50.
- WECHSLER, S. M. (1987). Efeitos do treinamento de criatividade em crianças bem-dotadas e regulares do primeiro grau. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 39, 95-111.
- WISNER, A.(1984). **Por dentro do trabalho. Ergonomia: método e técnica**. São Paulo: Oboré.
- WHITE, L. (1964). **La Ciencia de la Cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización**. Buenos Aires: Paidós.
- WILLMOTT, H. (1993). Beyond paradigmatic closure in organizational inquiry. Em J. Hassard & D. Pym (Orgs.). **The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives** (pp. 44-60). London: Routledge.
- WITTKOWER, R.; WITTKOWER, M. (1963). **Nacidos bajo el signo de Saturno – Genio y temperamento de la Antigüedad hasta la Revolución Francesa**. Madrid: Cátedra.
- WOLFF, J. (1982). **A produção social da obra de arte**. Rio de Janeiro: Zahar.
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review**, 18, 293-321.
- WOODMAN, R. W.; SCHOENFELDT, L. F. (1989). Individual Differences in Creativity: an interactionist perspective. Em J. A. Glover; R.R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), **Handbook of Creativity: perspectives on individual differences** (pp.77-91). Nova York: Plenum Press.
- YAMAMOTO, K. (1965). *The role of creative thinking and intelligence in high school achievement*. **Psychological Report.**, 14, 783-789.
- ZANELLA, A. V. (1997). **O ensinar e o aprender a fazer renda: Estudo sobre a apropriação da atividade na perspectiva histórico-cultural**. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP.
- ZANELLA, A. V., BALBINOT, G.; PEREIRA, R. S. (1999). Tu me ensina a fazer renda que eu te ensino a ... inovar: Um estudo do constituir-se rendeira à luz da psicologia histórico-

cultural. Em A. F. Silveira; C. Gewehr; L. F. Bonin & Y. L. M. Bulgagov (Orgs.). **Cidadania e participação social** (pp 183-194). Porto Alegre: ABRAPSOSUL.

ZANELLA, A. V.; TITON, A. P. (2005). Análise da produção científica sobre criatividade em programas brasileiros de pós-graduação em psicologia (1994-2001). **Psicologia em Estudo**, Maringá, 10(2), 305-316.

BIBLIOGRAFIA ESPECÍFICA

BANCO DO BRASIL S. A. **Retrospectiva 85/ Perspectiva 86**. Brasília. Globo Vídeo, 1985.

1 vídeocassete (60 min) : son., color.; 12 mm. VHS NTSC.

- _____. **BIP – Boletim de Informação ao Pessoal**, número 201, 20.02.86.
- _____. **BIP – Boletim de Informação ao Pessoal**, suplemento, número 19, 20.10.89.
- _____. **Novo modelo organizacional para as agências**. Brasília [s.n.] Fev./1989.
- _____. **Relatório Anual da Administração 1993**. Brasília. [s.n.] 1994.
- _____. **Programa de Estabilização**. Brasília [s.n.] 1994.
- _____. **A POLÍTICA DE PESSOAL EM DISCUSSÃO - Macrofunção Pessoal**. Brasília [s.n.] 1994.
- _____. **POLÍTICA DE PESSOAL - Estratégia da Macrofunção Pessoal**. Brasília [s.n.] dez.1994.
- _____. **O programa G**. Ed. pelo Gabinete do Conselheiro Representante do Corpo Funcional no Conselho de Administração do Banco do Brasil - GAREF Brasília [s.n.] Fev./1995.
- _____. **O Banco do Brasil na hora da verdade**. Brasília [s.n.] 1995.
- _____. **O Banco no Meio Urbano**. Coordenadoria de Marketing. Brasília [s.n.] out./1995.
- _____. **Planejamento Estratégico do Conglomerado para 1995/1999**. Brasília. [s.n.] [s.d.].
- _____. **Relatório Anual da Administração 1994**. Brasília. [s.n.] 1995.
- _____. **Programa de Ajustes 1995/1996 Acompanhamento** Brasília [s.n.] Ago./1995.
- _____. **Relatório Anual da Administração 1995**. Brasília. [s.n.] 1996.
- _____. **Estatuto 1996**. Brasília [s.n.] 1996.

- _____. **A Nova Arquitetura Organizacional**. - Profissionalização. O Diferencial da Competitividade. UF Recursos Humanos. Brasília, extra 1.Out./1996.
- _____. **Plano Diretor de Recursos Humanos** UF Recursos Humanos Brasília [s.n.] 1997.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 1996. Brasília. [s.n.] 1997.
- _____. **Estatuto 1997**. UA Secretaria Executiva Brasília [s.n.] abril/1997.
- _____. **Fundamentos de Administração Estratégica Banco do Brasil**, Curso Interno. Brasília [s.n.] [s.d.].
- _____. Retrato da Empresa - quem faz o BB” . Disponível em :www.bb.com.br. Consultado em 15.10.06.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 1997. Brasília. [s.n.] 1998.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 1998. Brasília. [s.n.] 1999.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 1999. Brasília. [s.n.] 2000.
- _____. **Balanco Social 2000**. Brasília. [s.n.] 2001.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 2000. Brasília. [s.n.] 2001.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 2001. Brasília. [s.n.] 2002.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 2002. Brasília. [s.n.] 2003.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 2003. Brasília. [s.n.] 2004.
- _____. **Relatório Anual da Administração** 2004. Brasília. [s.n.] 2005.
- _____. **ECOS. Novas perspectivas em gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental no Banco do Brasil. Resultados do 4º Fórum**. Brasília. [s.n] [s.d].

ANEXOS

Anexo I - Elementos que Compõem a Epistemologia Qualitativa

Sentido – caracteriza o processo da atividade humana em seus diversos campos de ação. Representam a emoção, as necessidades, vontade, sentimentos.

Sentido subjetivo – complexa unidade na qual circulam tipos diferentes de emoções associadas, de múltiplas formas, a diversos processos simbólicos. No sentido subjetivo especifica-se uma certa autonomia do emocional, que não aparece como resultado da mediação semiótica, senão que a acompanha.. É uma unidade inseparável dos processos simbólicos e as emoções num mesmo sistema, no qual a presença de um desses elementos evoca o outro, sem que seja absorvido pelo outro.

Categoria de sentido subjetivo – explica que o desenvolvimento da emocionalidade é resultado da convergência e da confrontação de elementos de sentido, constituído na subjetividade individual como expressão da história do sujeito e de outros aspectos que aparecem por meio de suas ações concretas no processo de suas distintas atividades.

Configuração subjetiva – são as formações psicológicas complexas caracterizadoras das formas estáveis de organização individual dos sentidos subjetivos.

Fonte: González Rey (2005a, 2005b)

Anexo II - Participantes da Dinâmica Conversacional

- ☛ Pedro, 28 anos, 3 anos de banco, auxiliar de gerência, formado em administração, gosta de cinema e jogar futebol no fim-de-semana. Fato mais significativo no banco: sua promoção e a mudança de agência.
- ☛ Paulo, 25 anos, 6 meses de banco, caixa-executivo, é formado em Matemática (licenciatura), joga futebol, é professor de Matemática. Fato mais significativo no banco: seu primeiro dia na empresa e a primeira diferença no caixa.
- ☛ João, 41 anos, 21 anos de banco, escriturário, curso superior não informado, gosta de música e o fato significativo do banco é a amizade que ali se constituiu.
- ☛ Carlos, 32 anos, 5 anos de banco, gerente de negócios, gosta de andar de bicicleta, jogar futebol, jogos de tabuleiro e cinema. Os fatos mais significativos no banco foram às campanhas de captação, a posse e estar morando em Brasília.
- ☛ Isabel, 45 anos, 23 anos de banco, gerente de negócios, tem curso superior, gosta de jardinagem. Exerce atividades sociais extra banco. O fato mais significativo foi afastar-se do BB em licença interesse por um ano e meio.
- ☛ Joana, 30 anos, 3 anos e um mês de banco, escriturária, formada em administração de empresas, gosta de frequentar a academia de ginástica e viajar. Exerce atividade voluntária há mais de dez anos com idosos e doentes crônicos. Os fatos mais marcantes no banco foram a posse e a primeira greve.
- ☛ Tomé, 28 anos, 5 anos, auxiliar de gerência, formado em administração de marketing, criação e publicidade. Gosta de informática e de jogar vôlei. É diácono e exerce também atividades sociais na igreja. O fato mais significativo é ter recebido o superintendente estadual que lhe enviou um correio eletrônico elogiando a sua postura no atendimento. Considera também a participação nas greves como algo significativo.
- ☛ Manoel, 33 anos, 3 anos de banco, gerente de negócios, economista. Fatos mais significativos: posse no banco e o crescimento profissional.

- ☛ Amauri, 28 anos, 3 anos de banco, escriturário, cursa administração, gosta de cinemas e esportes. Faz trabalhos de informática fora do banco. Acredita que corresponder à expectativa do cliente interno e externo pode se tornar um fato significativo.
- ☛ Sônia, 23 anos, 3 meses de banco, escriturária, cursa educação física, gosta de nadar, correr, dançar, além de poesia e teatro. Ministra aulas para crianças. O fato mais significativo até o momento foi a semana de treinamento por ocasião da posse no banco.
- ☛ Sandra, 30 anos, 5 anos de banco, escriturária, é formada em ciência política, gosta de ir para o campo e de cinema. O fato mais significativo foi o atendimento a um cliente insatisfeito.
- ☛ Moisés, 24 anos, 3 anos de banco, escriturário, cursa administração.
- ☛ Rodrigo, 25 anos, 1 ano de banco, escriturário, cursa sistemas de informação, pratica natação. Exerce outra atividade profissional como desenvolvedor de sistemas computacionais. O seu fato mais significativo é perceber o quanto é complicado lidar com as pessoas no trabalho.
- ☛ Fábio, 22 anos, 2 anos e 3 meses, auxiliar de gerência, cursa ciências da computação, gosta de jogar futebol, vídeo game e andar a cavalo. Desenvolve atividade profissional com informática. O fato mais significativo foi a greve de 2004.
- ☛ Elisabete, 42 anos, 17 anos de banco, gerente de contas, pedagoga, gosta de estudar. Os fatos mais significativos foram o Programa Novo Rosto e o PDV.
- ☛ Maurício, 39 anos, 2 anos de banco, auxiliar de gerência, cursa administração, gosta de tocar violão, ir para as cachoeiras. É músico e exerce atividades sociais com crianças. O fato mais significativo foi a greve de 2004.
- ☛ Samuel, 35 anos, 4 anos de banco, gerente de negócios, sociólogo, gosta de leitura. É professor. O fato significativo foi o comissionamento no cargo de gerência.

- 👤 Oscar, 22 anos, 2 anos de banco, escriturário, nível médio, gosta de leitura, cinema e música. É estudante. O fato significativo foi a greve que resumiu em: “minha desilusão”.
- 👤 Jussara, 23 anos, 11 meses de banco, escriturária, cursa direito, gosta de ouvir música.
- 👤 Volnei, 47 anos, 30 anos de banco, escriturário, especialista em mercado de capitais e finanças. Gosta de cinema, jogos e leituras. É docente de matemática financeira e é coordenador do curso de administração de empresas em uma instituição de ensino. Os fatos mais marcantes foram o PDV; o fechamento de agências e os funcionários serem obrigados a deixar a região que estavam instalados.
- 👤 Luís, 27 anos, 2 anos e 5 meses de banco, caixa executivo, cursa ciências contábeis, gosta de desenho animado. O fato significativo foi a sua nomeação para o cargo de caixa executivo.
- 👤 Sara, 33 anos, 1 ano e 11 meses de banco, escriturária, tem curso superior, gosta de fazer exercícios em academia. Os fatos significativos foram: sentir que o cliente sai satisfeito, chegando a fazer algumas amizades. “Ser elogiada também é muito bom!”.
- 👤 Luciene, 31 anos, 45 dias de banco. É formada em administração. Gosta de fazer ginástica.
- 👤 Davi, 34 anos, 4 anos de banco, auxiliar de gerência, cursa economia, gosta de leitura, cinema e vôlei. É professor de inglês. O fato significativo é ter o reconhecimento profissional progressivo.

Anexo III – Quadros Temáticos

Quadro - OT.1 – Tema: Organização do Trabalho - Dinâmica Conversacional

Pesquisador	Participantes: Elisabete, Fábio, Maurício e Rodrigo.
<p data-bbox="224 422 446 485"><i>Falem, por favor, sobre o trabalho?</i></p> <p data-bbox="224 856 446 888"><i>Sobrecarregado?</i></p>	<p data-bbox="479 422 592 453"><i>(Silêncio)</i></p> <p data-bbox="479 457 1421 856">Maurício - “Bem, no dia-a-dia? Aqui na agência? Bem, no meu ponto de vista aqui na agência é mais sobrecarregado que em outros setores do Banco. <i>(Quando fala do trabalho a sua cabeça está baixa, a sua voz tem um tom de cansaço).</i> Tem uma demanda muito grande de operações que tem que ser feita aqui na agência. A agência é a porta do Banco, todos os problemas vêm pra agência e acaba filtrando toda demanda de trabalho com o público e ela tem que se virar. Isso acaba num estresse muito grande e tem segmentos que são mais afetados, como é o caso do setor de atendimento pessoa física, até mesmo o preferencial que já está à mesma coisa. Esses setores são bem mais sobrecarregados. Na parte de atendimento, né? Setores que são um pouco menos sobrecarregados que é o exclusivo, né? Aqui já”...</p> <p data-bbox="479 888 1421 1287">Fábio – “É que o projeto do Banco era de 500 clientes e duas pessoas cuidando na carteira, hoje, a gente está com a carteira com 500 ou 600 e uma pessoa só para gerenciar e cuidar disso tudo e, além disso, tem que cuidar das metas, da rentabilidade da carteira, da inadimplência e vai sobrepondo tudo e aí se a gente foca muito de um lado falta de um outro e não dá nunca para a gente seguir uma trilha - olha ali! Oh vamos conseguir desta forma, fica difícil da gente auto-agilizar, porque além e se fosse só vender e cuidar da carteira seria até bom, mas tem a demanda do cliente, e aí é que vem o problema principal da gente para resolver os problemas, às vezes, vem cada coisa que para a gente resolver levar uma ou duas horas, que são processos muito longos, que são processos de CPI, processos de reescalonamento de dívidas, que já melhorou bastante, mas ainda continua meio complicado a gente lidar com isso daí”.</p> <p data-bbox="479 1325 1421 1858">Elisabete – “Acho que o estresse vem mais pelo imediatismo que a gente tem que dar, a solução que a gente tem que dar imediata, porque na verdade é assim, se você tivesse numa Direção Geral ou na Tecnologia, você tem que fazer o serviço também tem muito serviço, mas aquele serviço não tem a necessidade de dar solução imediata. O cliente dá um prazo lá pra que seja resolvido o problema, aqui não, o cliente chega e a gente tem que dar solução de imediato. Isso são várias soluções que a gente tem que dar durante o dia e, às vezes, quando a gente já está com a solução aparece um outro problema. Você não tem que dar solução pra um problema só, às vezes são 10 ou 20 problemas que aparecem naquele instante que você tem que dar solução ali naquela hora e não adianta você ter que pensar depois, mas, vá eu podia ter dito isto, não, o problema é ali e você tem que dar solução ali e isto estressa muito a gente, você parar para pensar que o cliente fez isso aqui na ponta, mas a gente poderia ter dito”. Isto. O problema acontece na hora. Isso estressa muito a gente”. <i>(Com sua recorrência demonstra muita necessidade de falar e de ser ouvida).</i></p>

Você pode falar mais sobre esse estresse?

Rodrigo – *(ouvia tudo atentamente e sente a necessidade de entrar na conversa)*. “Acho que a gente tenta fazer o máximo possível. Às vezes, **eu sinto que não estou sendo condizente**, sabe? Pela demanda eu sinto que **eu não atendo pela forma que deveria atender**, que, às vezes, passa despercebida alguma coisa, **às vezes, a gente até esquece o trabalho que tem que ser feito** deixa passar porque tem milhões de coisas que são mais importantes, **então eu me sinto mal**, às vezes, por conta disso, por exemplo, **é como se tivesse um monte de pessoa ali e uma tivesse morrendo é como se fosse o médico na guerra, você olha aquela que tiver pior. A que tiver pior você deixa de lado, porque você vai salvar aquela mais propícia a viver**. No nosso caso não muda muito não. Praticamente é a mesma coisa”.

Falem por favor sobre o trabalho?

Elisabete - “**E isso não tem reconhecimento**. Assim, você só é reconhecido dentro da agência, isso é, generalizando, né? Mais o que acontece realmente na prática **você só é reconhecido pelo seu resultado de vendas, né?** O bancário hoje dentro da agência tem que ser um vendedor. A pressão toda de vendas de produto do Banco está toda focada na agência, né? É o único departamento do Banco que vende são as agências. **O pessoal na direção geral não tem meta de vender nada, porque não tem público e na tecnologia também**. Só as agências é que vendem, então, é assim. Você tem essa demanda toda de problemas para resolver, né? De coisas que acontecem nas contas dos clientes e ainda tem essa pressão sobre as vendas e você só é reconhecido se vender, então se você não vender você pode ser um bom bancário no sentido de resolver problemas, né? De várias ordens aqui”.

Maurício – “E dá satisfação para o cliente no atendimento, né? E na verdade se o resultado não aparecer com os números aí, você é rotulado que não foi é”...”

Elisabete – “Não é, na prática você acaba não pegando comissão de nada, né? É a porta, o teu passaporte para ser comissionado é ser um bom vendedor, se não for um bom vendedor, hum! Você pode ser um péssimo bancário, mas se for bom vendedor, pronto aí você”...

Como assim?

Elisabete – “Se os processos que você fizer for errado, mas os números que você tiver vendidos forem grandes mesmo depois que alguém passe refazendo todo o processo que você fez você aparece. Isso não mede competência, né? **Porque na verdade é uma habilidade, mas uma habilidade só não que dizer toda uma história de vida**”.

Maurício – “**Gente ... o que seria ser bancário mesmo?** Então isso tinha que ser uma agência de venda não um Banco”.

Elisabete – “O Banco como um lugar que está aqui para satisfazer o cliente, dentro do mercado que hoje tem vendas, tudo bem, que a gente possa vender, mas esse número de vendas não seja o essencial para medir a competência do funcionário e eu acho que isso geralmente estressa, realmente isso estressa. Quando a gente atende o cliente e dá solução e resolve o problema dele, vem à

satisfação, que aí você fica contente, você fica alegre e tudo o mais, né? Passa o dia e quando chega o final, vem quanto que você vendeu? **Aí pronto àquela satisfação que você teve de um monte cliente tudo feliz vai pró água abaixo, porque de repente você não vendeu nada, mas saiu um monte de cliente feliz, satisfeito e que isso também conta para imagem do cliente lá fora, né?**

Maurício - Às vezes você fez até bons contatos com os clientes e ofereceu até produtos e mostrou que tem isso no Banco, né? Oferecer e informou o que tem e aí não vendeu e vai tudo por água abaixo, né? O mais importante que seria pelo menos você está informando o cliente”...

Rodrigo – “Mostrando o Banco para o cliente”.

Fábio – “Tem um trabalho de conscientização e não o trabalho de você chegar e empurrar o produto para o cliente, porque em geral essas metas”.

Elisabete – “Gerar uma necessidade no longo prazo, porque, em geral, é assim, o que o Banco coloca que a gente tem que gerar necessidade do cliente ali de imediato, o cliente sentou-se à mesa a gente tem que gerar necessidade, tem que comprar ourocap, tem que vender seguro, então, não vê que a gente trabalha a necessidade de gerar no longo prazo. O cliente vai lá na vida dele ver na vida dele, para depois dizer assim aquele produto me satisfaz”.

Rodrigo – “Acho que o maior problema do Banco hoje em dia está focado no problema do funcionário. A questão de venda e do atendimento reflete tudo na questão do funcionário”.

Fábio – “Exatamente, você não cria aquele ambiente propício pra venda, um bom atendimento, aquele ambiente tranquilo de trabalho. Você faz tudo o mais rápido possível para atender o maior número de pessoas e na maioria das vezes você faz aquilo não tão bem quanto poderia ser feito. Acho que o maior problema é a questão do funcionário. Poucas pessoas. Um acúmulo muito grande”.

Quadro - OT. 2 – Tema: Organização do Trabalho. - Dinâmica Conversacional

Pesquisador	Participantes: Amauri, Moisés, Sandra, Sônia.
<i>Falem, por favor, sobre o trabalho.</i>	<p>Amauri - O trabalho que eu considero excessivo. A carga de trabalho é muito grande. É um trabalho de muita responsabilidade, mas quanto a isso não há problema, o problema mesmo é a carga de trabalho.</p> <p>Sandra - Tem uma certa pressão por parte do cliente que, normalmente, eles vêm já com problemas. Dificilmente um cliente vem para o Banco de bom-humor. Então, tem a pressão do cliente, normalmente, insatisfeito e também o problema de meta, de venda, além de toda a rotina que também é muito pesada. É um trabalho estressante.</p>

Trabalho
estressante?

Moisés – É. Eu também concordo com Sandra. É um trabalho em que você, pelo menos eu senti dificuldade de me adaptar a cada serviço, porque **cada colega tem um afazer e não tem muito tempo para parar e te ensinar**. A minha dificuldade é assim você tem que aprender no dia-a-dia, **cada vez você está aprendendo alguma coisa a mais. Isso é interessante**, mas fico perdido, **na medida do possível, os colegas me ajudam a enfrentar as situações**.

Sônia – É. Eu concordo com os dois colegas. Acho que realmente o trabalho no Banco é muito estressante devido à carga de trabalho e a gente tem várias atribuições aqui. **Além de atender cliente, a gente tem de cumprir meta e a pressão isso realmente é bastante estressante**.

(silêncio por alguns segundos, como se fosse um tempo necessário para que os participantes pudessem refletir sobre o que foi falado).

Pressão?

Sandra - No meu caso é uma **tortura**, porque eu não tenho o perfil de venda. Quando eu trabalhava com isso era complicado pra mim, então, eu acho que tem que ter um pouco de vocação pra ser vendedor. Tem gente aqui que gosta. Eu não gosto de ouvir o não do cliente. **Eu me sinto mal, sempre foi ruim, sempre tive dificuldade**.

Moisés - Eu também tenho a mesma dificuldade, eu não sou de insistir, porque não gosto que nenhum vendedor insista comigo. **Teve uma época que teve umas cobranças**.

Como eram as
cobranças?

Amauri - Cobranças assim, **você vendeu quanto hoje? O que você fez hoje e tal?**

Sônia - Eu também não sinto o perfil de vendedor, apesar da minha área não trabalhar com vendas, mas na nossa primeira semana de treinamento, todos passam por isso. Ela é muito voltada pra venda. Se armam situações que você tem que vender o produto do Banco. Eu também concordo, não sou de insistir, não consigo colocar um número na minha cabeça e dizer assim: hoje, tenho que bater este número. É muito complicado assim.

Moisés - **Eu não vejo finalidade no conhecimento que é adquirido aqui, Acho que a linguagem que a gente trabalha acaba não servindo pra nada**. Você saber um termo técnico do aplicativo do SISBB não vai te levar a ser melhor com a sua família ou seu filho. **Eu não vejo finalidade pra vida** em muita coisa aqui que a gente faz aqui. **Eu acho que tá certo é um sistema bancário e é essa linguagem mesmo, os procedimentos já estão aí e a gente já chega sabendo, o que deve ou não deve fazer, é muito difícil aplicar o lado um pouco mais humano nisso e eu sinto uma grande dificuldade nisso**. Passar seis horas num dia e toda a linguagem que eu li, escutei. Eu saio daqui e não consigo utilizar absolutamente para nada.

(o tom de sua voz é bastante emocionado)

(silêncio)

Quadro - OT.3 – Tema: Organização do Trabalho. Dinâmica Conversacional

Pesquisador	Participantes: Joana, Luciene, Luís, Pedro.
<i>Falem, por favor, sobre o trabalho.</i>	<p>Joana - “Dá. Eu posso até colocar um pouquinho da experiência que a gente passou aqui em baixo junto com a Luciene. A gente começa a treinar como funcionária nova e a gente sente muita dificuldade quando começa, a Luciene pode dizer isso, a gente fica meio atordoada. Sente um pouquinho nesse curso que tem de formação pra gente entrar, a gente sente muita falta de alguma coisa que fale da realidade do Banco, mesmo do dia-a-dia. A gente vem aprendendo, batendo a cabeça. Isso traz algumas dificuldades e às vezes até decepção. Estou indo para jurídica agora e sei que vou ter algumas dificuldades, né? Sei que, do mesmo jeito que volta e meia elas me ligam e dizem: preciso disso, sei que também vou precisar dizer: preciso disso e daquilo. A gente não tem aquela qualificação pra poder entrar. Eu sei que nos outros empregos não tem isso, mas, você lidar com o público e dar informação errada e o público vir em cima de você, essa é a parte complicada, que a gente sente dificuldade de chegar e atender o cliente sorrindo e correr lá dentro e chorar, porque o cliente lhe trata mal, porque você não soube responder. Eles querem resposta imediata e isso gera uma certa frustração sim, mas quando a gente aprende dá uma... Nossa você conseguiu. Tem esse lado bom também “.</p> <p>Pedro - Quando eu entrei também. Mudou pouco. Foi um período em que o funcionário recém-empossado ficava uma semana fazendo, aprendendo e lendo sobre o Banco, depois mais uma semana mexendo nos sistemas. Eu não peguei essa fase, comigo foi só uma semana. Você também foi só uma?</p> <p>Joana - Uma semana no centro de formação. Foi interessante, mas... Aqui na agência fiquei dois dias lendo, não sabia se eu lia o LIC (<i>Livro de Instruções Circulares</i>), se entrava em aplicativo. O que quê era onde. Depois eu vim acompanhar os colegas.</p> <p>Luís - É o pessoal tinha outra semana que mexia no LIC, nos sistemas, no aplicativo cliente, pelo menos aprendia essa fase mais complicada, que é olhar alguma coisa no sistema. E já chegava na agência com um pouco mais de experiência para atender os clientes. O cliente já chega toda vez, que tem um funcionário novo à gente nota que eles reclamam. Uma vez uma senhora falou: ‘eu sou pianista, estudei oito anos para ser pianista, mas para ser caixa qualquer um pode ser’. Quer dizer, a pessoa trata o funcionário como se ele não tivesse uma bagagem, especificamente, ele não vai, ter mesmo para caixa, pessoa jurídica, pessoa física. O que vai acontecer que ele vai aprender com outro funcionário mais antigo. E tem outro problema na agência: a gente não tem tempo pra ler o LIC.</p> <p>Luciene - O LIC é muito grande. Eu acho difícil de entender o LIC. Quando se refere assim vai ao LIC tal, gente eu não tenho tempo, para ficar vai ao LIC tal e quando você liga pra o pessoal de apoio lá na SUPER eles dizem vai</p>

ao LIC. O cliente quer resposta agora e, às vezes, você não consegue entender. **O fato de a gente não saber muitas coisas traz prejuízos para o Banco.** A coisa já torna séria, **o Banco acaba arcando com prejuízos, não é porque a gente não quis fazer e sim por não saber.** Não tivemos orientação correta.

Luís - Em muitos lugares não tem treinamento. Agora estamos mexendo com dinheiro dos outros. Se eu vou ali no Girafas e peço um sanduíche e aí, dando um exemplo, eu peço um sanduíche com alface e quando vem, não tem o alface, tudo bem. Agora aqui se você dá uma informação que o dinheiro entra na conta tal dia e se não entra, o pessoal fica louco com você.

Luciene - A questão de treinamento que o pessoal abordou. Eu que sou nova de Banco (menos de dois meses), estou numa fase de ver um Banco de dentro e outro de fora. Eu sou cliente do Banco do Brasil desde 1995, tem 10 anos. Eu vejo colega falar que quando entrou aqui não sabia nem o que era uma conta-corrente, talvez pela idade, por nunca ter trabalhado. Agora por ter trabalhado e por ser cliente a gente acaba adquirindo uma certa vivência que a gente compartilha e dá pra ter jogo de cintura na hora do atendimento. **A questão do treinamento que o pessoal abordou realmente eu até comentei com o gerente que estava sentindo muita falta.** Eu sei que é difícil estar num lugar e ter o treinamento adequado, mas eu passei por isso, no meu último emprego e antes de começar atender eu fiquei três meses em treinamento, porque era uma coisa que exigia prontidão. O cliente perguntava e eu tinha que saber naquele momento. Aquela semana que eu fiquei no Centro de Treinamento foi interessante, foi agradável, pelas dinâmicas, mas pra mim que já trabalhava com atendimento não acrescentou muito, porque eles abordaram mais o enfoque de atendimento. Aqui no Banco eu sinto falta disso como funcionária e como cliente também, porque a minha irmã comentou comigo: ‘essa semana eu fui a minha agência e tudo que eu perguntava a funcionária chegava para um colega do lado e perguntava a mesma coisa’. Quer dizer: isso atrasa o atendimento e deixa o cliente inseguro. Quando isso acontece comigo **o cliente acaba não olhando pra mim e sim pra o colega do lado. Quer dizer: eu já não existo mais naquele lugar.** É a questão de treinamento de produtos, hoje, **a gente sabe que o Banco está no mercado pra vender produtos e prestar serviços bancários, a gente não entende nada de produtos,** por exemplo, título de capitalização, previdência é um assunto complexo. A pessoa que nunca trabalhou não sabe o que é um fundo de garantia, aposentadoria, **como é que você vai vender um produto que você não sabe?** Eu estou me virando, é perguntando, tentando achar no LIC e pelo que já vivi. O cliente pergunta posso pagar CPF na máquina eu digo que pode, porque eu como cliente já paguei CPF na máquina. Então é isso”.

Quadro - OT.4 – Tema: Organização do Trabalho. Dinâmica Conversacional

Pesquisador

Participantes: Carlos, Manoel, Sara, Tomé

*Falem, por favor,
sobre o trabalho*

Carlos – “Estressante. Trabalho no meu ponto de vista eu acho muito interessante, mas, **nesta área do Banco, (ênfatisa com um tom de voz diferente)**. Eu sempre trabalhei **aqui em agências ele é muito estressante**. Demanda tempo, conhecimento do que está fazendo e **você não tem uma contrapartida do Banco em todos os níveis. Salariais, reconhecimento”**.”

Tomé – “É mais um pouco, **pode até ter, mas demora muito tempo”**.”

Manoel – “Acho que é pelo tamanho do Banco, **sua estrutura, fica difícil agradar a gregos e troianos, têm muita gente pra agradar, agrada 1/3 e os outros 2/3 ficam de fora e não dá pra agradar a todos”**.”

Sara – “Eu acho que tem reconhecimento, mas demora e isto causa um pouco de dificuldade, e a forma reconhecimento e **até para gente que quer ter uma perspectiva no Banco causa dificuldade**. Eu já me ponho para fazer cursos e não ficar parada só aqui. **E eu sei que posso ficar durante 20 anos na mesma função. Acho que o Banco te dá ferramentas, cursos para você aprimorar**. Agora à parte de reconhecimento em agência fica a desejar, **porque é a agência que leva lucro ao Banco**. Tem a parte da SUPER e a diretoria que te dão base e ferramenta, mas o negócio é agência. Se o Banco visa o lucro, então, ele tem que pensar primeiro no pessoal que está na agência”.

Carlos – “A verdade é o seguinte. *(voz com tom de veemência)* Eu concordo com tudo que foi falado aqui. A gente, a nossa experiência é só de agência e quando a gente visita outros setores do Banco, a **gente percebe que falta o reconhecimento para o varejo, lá na linha de frente, o pessoal da agência, a gente percebe que os outros setores são beneficiados**. Se você vê quantas pessoas da diretoria estão fazendo cursos fora do Banco e pago pelo Banco, lá nas diretorias, o percentual é muito maior, enquanto que o pessoal especializado deveria estar aqui, porque elas que atendem o cliente deveriam ter o melhor aprimoramento. Existem as ferramentas instrucionais, mas não é o suficiente”.

Sara – “**Existem acomodações principalmente por parte da gerência média**. Às vezes, você quer conversar com o cliente reservado para um melhor atendimento e em algumas agências não existem espaços. Isso causa descontentamento. **Será que eu estou fazendo certo? Será que eu vou conseguir mais um passo na minha carreira profissional?** Aí a pessoa fica, bem, vamos continuar levando”... *(gesticula para dizer que vamos deixar as coisas acontecerem)*

Carlos – “Quando você pega, por exemplo, um funcionário que tem muito tempo de Banco de agência e o funcionário que tem muito tempo de Banco de outra área do Banco, você sente aquela frustração muito grande no funcionário da agência. Ele não fala mais do Banco com motivação, com alegria. Olha ele fala assim: “estou aqui esperando sair o PAI 40 ou 45 para ir embora”. **Você pega um funcionário que está em outra área do Banco o olho dele ainda brilha e você não consegue ver isso no funcionário antigo de agência”**.”

Tomé – “Também se consegue mascarar resultados, né? *(fala com uma certa indignação)* Por exemplo, manda a gente fazer um curso obrigatório até tal data. A gente faz o curso em casa ou uma hora aqui, mas no sistema marca que a gente fez duas horas aqui na agência. Eu tenho uma noiva que trabalha no Banco na tecnologia. Ontem, nós estávamos conversando e ela dizia: está tudo parado, não tem demanda e a gente está lá quatro dias sem fazer nada. **Aí eu pergunto como é estar quatro dias parado, sabendo que eu na agência estou ralando, fazendo horrores para dar resultado para o Banco, enquanto a tecnologia não está fazendo nada**”. *(aumenta o tom da voz)*

Manoel – “Acho que, particularmente, o que eu reparo é que quando eu vim para o Banco eu já tinha 15 anos de empresa privada, tenho 03 anos de Banco, ou seja, 18 anos de serviço já, o que reparo é que as pessoas que vieram de empresa privada tem um grau de comprometimento muito maior de quem sempre foi de Banco ou serviço público”.

Sara – “Bom, aí eu discordo”.

Manoel – “Fez errado, continua fazendo errado, quem vem de empresa privada sabe que a regra do jogo lá é diferente. Você fez errado uma vez, é chamado atenção, mas, a terceira vez você vai pra rua. Eu fui chefe de departamento em empresa privada e cansei de mandar gente pra rua, dentro do Banco você erra, leva um afastamento, recebendo pelo Banco, enquanto desenvolve o inquérito”.

Carlos – “Nós temos um caso”.

Sara – “Eu acho que é assim de serviço público, mas eu trabalho desde os 17, eu já tenho 33, 13 em Banco público e sempre coloco o cliente em primeiro lugar, eu posso estar p da vida lá atrás, a gente reclama, xinga, mas **não fala mal do Banco do Brasil na minha frente não que eu não gosto**. Esta instituição é a que eu trabalho, tem o meu nome, meu CPF, meus registros, onde eu tenho conta”.
(momento de tensão)

Manoel – “Você defende a empresa”. *(afirma com veemência)*.

Sara – “Eu defendo a empresa e é a maioria. Eu acho que tem que pensar assim. Se você fez uma coisa errada e não me afetou eu trabalho com uma equipe, se você está só trabalhando só por você, aí a empresa tem que avaliar porque você está aqui”.
(outra vez momento de aceleração de vozes, Sara parece falar como se estivesse brigando)

Tomé – “Eu também tenho muito tempo fora. Realmente quem vem de fora tem muito comprometimento, agora, o pessoal. **Agora o pessoal antigo de Banco não tem muito comprometimento**”.

<p>Nova ou antiga?</p>	<p>Carlos – “Na nossa agência tinha um cara com 30 ou 35 anos de Banco como caixa”.</p> <p>Tomé – “Por que o salário dele? Ele tem apartamento, tem tudo”.</p> <p>Carlos – “Existe uma representação para quem chega novo. Por exemplo, se você teve seus pais que trabalharam em serviço público ou no Banco, a idéia é que é uma beleza, você vai chegar lá e não fazer nada”.</p> <p>Manoel – “Eu posso até ter me expressado mal. Pode ser que não seja o comprometimento, mas que não tem a mesma visão de quem já trabalhou fora é diferente, de economizar recursos, fazer com mais eficiência”.</p> <p><i>(Sara acena que concorda agora)</i></p> <p>Carlos – “Se consegui fazer fez. Hoje, no dia-a-dia, a gente que é de agência quando vai pedir um suporte em uma área do Banco, a gente, logo percebe o suporte que a pessoa mais nova de Banco dá e a mais velha”.</p> <p>Sara – “A gente sabe muito bem isso”.</p> <p>Manoel – “Eu já passei por isso. Tem uma pessoa que me disse: ‘não esquentar não’. Se conseguir resolver, tudo bem”.</p> <p>Manoel – “Antiga”.</p> <p>Carlos – “Nesse caso é diferente. Porque quando o cara vem novo de agência, o cara cresceu ele atende com mais garra e mais vontade”.</p> <p>Sara – “Agora eu acho engraçado. Aqui eu tenho que saber de tudo. Tenho que aprender. Agora o pessoal na direção geral que só trabalha com aquilo, só precisa saber aquilo e não consegue me dar o suporte que eu preciso”.</p> <p>Carlos – “Ainda acha ruim e virá e faz assim: vai ler o LIC”.</p> <p><i>(risada geral)</i></p> <p>Sara – “Acho que o principal estresse não é nem a demanda do cliente. Porque quando você faz o primeiro curso no Banco já te falam que você vai atender o cliente estressado, acho que o principal problema é o cliente interno, depende da demanda de um outro setor e nem tem boa vontade de correr atrás”.</p>
<p>Quadro - OT.5 – Tema: Organização do Trabalho. Dinâmica Conversacional</p>	<p>Pesquisador Participantes: Davi, Jussara, Oscar, Volnei</p>
<p><i>Falem, por favor,</i></p>	<p><i>(Silêncio)</i></p>

Oscar – “Excessivo. Trabalho voltado muito para metas. Não que isso seja desagradável. **Eu acho é que falta mais um pouco de planejamento, por quem elabora os critérios de cumprimento de meta para que isso possa ser enquadrado no fluxo de trabalho,** porque, às vezes, **as cobranças são muito maiores que a capacidade que a agência tem de realmente estabelecer um padrão de trabalho,** que objetive um resultado realmente esperado. O número de atribuições é dado e quando chega nas agências são muito individualizadas, às vezes, torna-se muito maior que o resultado que o Banco espera”.

Volnei – “No meu caso é o seguinte: eu já passei por várias fases dentro do Banco, comecei como menor e as carreiras com o fruto do nosso trabalho. Você está falando de meta aí. **Antigamente não tinha essa questão de metas, mas as agências tinham bastante funcionário.** Eu já trabalhei em agência do interior com 80 a 100 funcionários. É claro que evoluiu muito o processo de informação, tecnologia. **Hoje a gente vê 6 ou 7 funcionários, mas os clientes não diminuíram eles continuam aumentando.** Então a qualidade do trabalho mudou. São muitas metas a serem cumpridas. **Tem que fazer um diagnostico da agência, da região, número de funcionários”.**

Oscar – “Eu também acho que as metas sempre existem. **Toda empresa tem sua meta, a gente também, todo mundo tem, mas eu acho que a gente não entende o que tem que cumprir para a empresa. Globalmente falando, acho que a gente cumpre de forma alienada. Eu acho que isso poderia refletir na PLR (participação nos lucros) da gente. A PLR é fixa. Eu acho que se é baseada em lucro tem que ser baseada no lucro do Banco. A gente tem que ser recompensado pelas metas que cumpre.** O trabalho que você está fazendo de criatividade no trabalho, **na agência tem como ser criativo sim, porque a gente resolve problemas que o sistema não consegue resolver.** A gente tenta se atualizar diariamente, cada dia a gente aprende uma coisa diferente, mas eu acho que **a questão da meta a gente tem que entender essas metas. É entender de forma correta. A gente cumpre meta e de repente ouve dizer, assim, que para a empresa não traz o retorno financeiro que ela diz que tem importância. Isso tem ser mais esclarecido isso”.** *(fala como se fosse um grande desabafo, como algo que o incomodasse muito)*

Jussara – “Eu queria levar em consideração um outro ponto. Realmente tem muito trabalho. Eu tenho um pouco de tempo, mas **tenho visto que falta profissionalização.** A pessoa passa de um lugar para outro, de posto efetivo para ASNEG (*assistente de negócios*) e não tem um curso, alguma coisa que desse uma base mais específica. **A gente entra no Banco e fica muito perdida** e quando pega o ritmo, vamos subir de cargo, e aí pronto, as pessoas vão passando o conhecimento dela, mas tem gente que não é boa para passar e aí se perde. Então, **eu acho que deveria ter mais cursos, mas formas de profissionalizar”.**

Fábio – “Porque muitas vezes a gente vem bem, eu, principalmente, gosto da forma do bem com a vida, porque às vezes, vou dormir tarde e acordo cedo para vir trabalhar e venho com o estado emocional bem equilibrado, contente até, com o que, não assim exatamente com o serviço, mas pelo fato de vir trabalhar. Tem alguns colegas que você gosta de tá vendo ali todo o dia, **mas aí você começa atender e aí você vai perdendo aquele equilíbrio que você tinha no início do dia, às vezes, alguns clientes são muito educados, né? Mas a maioria não sabe tratar, né? Porque você é um mero servçal a ele.** Principalmente do segmento exclusivo que se subentende que ele tem um conhecimento e uma renda alta, então, ele já acha que ele tem um poder de chefe na relação, então: o que aconteceu? Você não está cuidando direito da minha conta? Por que você não faz isso direito? **Então isso vai deteriorando até o final do dia, então o trabalho torna-se mais cansativo, mais difícil de arrumar alguma criatividade para solucionar aquilo ali,** porque você vai ter uma demanda muito pesada e às vezes o cliente por lidar com pessoas, existem pessoas e pessoas. Então vem aquele cliente, puxa, obrigado pelo atendimento. Às vezes, vem um outro cliente que você nunca conversou com ele, nunca falou e fala tudo a respeito de você com o julgamento que ele já teve porque você não retornou a ligação em 10 minutos e ele queria que fosse na hora, então isso vai deteriorando pouquinho em pouquinho aquilo que a gente chegou bem e feliz no começo do dia. No final do dia eu acho que é muito difícil, é muito complicado você está bem no final do dia, porque tem a maioria dos clientes, não todos, não sabe lidar com uma outra pessoa. Acho que a relação humana entre um cliente que você é o gerente e a outra pessoa que você chega no serviço é muito diferente, então, aquilo também vai deteriorando, às vezes, vem um colega também seu, ah, porque isso, fala uma coisinha, vem outro fala outra coisinha ali e aí vai...**machucando, deteriorando, é muito difícil essa coisa de relação no Banco”.**

Elizabete – “Este equilíbrio emocional, este que o Maurício está falando, somos nós como seres humanos e como profissionais que procuramos ter para nos colocar a disposição da empresa para fazer um bom trabalho, né? Além de ser bom para a qualidade de vida nossa, também pra qualidade de serviço da empresa, e também, é assim, o que eu noto muito, aqui na agência, a gente tem muitos amigos, muitos amigos. Ele é meu filho, sabe? A mãe dele nem me conhece, mas ele é meu filho, então assim, **existe um relacionamento muito bom entre os funcionários, mas o Banco do Brasil ainda peca muito quando ele não... não... assim... ele perdeu esse laço de afetividade maior que tinha, ele está voltando, né?** Pelo menos é o que a gente está ouvindo toda hora, responsabilidade social, não sei o quê, profissionalismo, mas **assim esse vínculo que a empresa se preocupa com você, essa coisa assim que a empresa você sente que a empresa gosta de você, quer você. Quando eu entrei no Banco e você também há vinte anos existia muito isso, tipo assim, você sentir o querer da empresa para com você. Isso te dava um equilíbrio maior, emocional, você sentir privilegiado, hoje em dia, ninguém fala eu sou Elizabete, funcionária do Banco do Brasil, não existe essa coisa. Antigamente não, a gente dizia: Ah!, eu sou funcionária do Banco do Brasil e não era só por causa do salário em si, mas a empresa**

Aquele?

dava para gente aquele”...

Elizabete – “Orgulho, né”?

Maurício – “O orgulho, aquela coisa que você fazia parte, você era parte da empresa. Acho que isto está voltando, pelo menos estão reformulando todos esses pensamentos, **mas hoje em dia a gente ainda não sente**”...

Rodrigo – “Principalmente, com os funcionários novos, que são chamados de genéricos”.

E vocês novos?

Fábio – “Porque se a gente chega na agência aqui, às vezes, **você pega um chefe bom, ruim o mais ou menos, mas não dá um apoio. Ah faz aí o seu serviço, não sei o quê... É demanda.** Quando eu entrei aqui, o meu treinamento foi tão bom que eu nem sabia entregar um cartão, **você tem uma ilusão ali que faz o treinamento, para que entra como funcionário novo e vem para a agência**”.

Rodrigo – “Não condiz com a realidade, né”?

Fábio – “Porque você diz no **treinamentozinho** você tem que vender não sei o quê, mas a demanda mesmo do serviço, você aprende no dia-a-dia. O cliente diz quero ver uma ordem de pagamento que veio do exterior. Você não tem alçada nenhuma, **às vezes, você vai pedir ajuda para o colega, mas ele está atarefado e às vezes não gosta mesmo é de ajudar ele fala: tá no LIC, lê no LIC, não se dispõe.** Muita gente fala lê no LIC lá que tem isso aí. Faz pelo LIC”. Às vezes, a gente liga para outro setor do Banco, o pessoal está lá só para ajudar a gente, pelo menos, é o que diz nessas centrais de atendimento, só está para ajudar a gente e aí a gente liga. A gente liga porque está em dúvida com o LIC, porque não encontrou o que a gente queria exato no LIC. A gente liga e recebe: ‘não, olha no LIC tal, porque no LIC tal diz isso, pronto, acabou. Mas, a gente diz: não, mas eu procurei. E recebe: ‘não mas tem que procurar, está lá tudo direitinho. Ou então você manda escrito e recebe escrito, ‘conforme o LIC tal faça assim’...

Como é o criar aqui na agência?

Rodrigo – “É bem assim... Faça conforme o LIC, nem é assim, faça conforme o LIC tal”.

Maurício – “Principalmente para quem entra e tem que encarar o atendimento. É muito sofrimento. Se não tiver cooperação dos colegas que, muitas vezes, não tem mesmo. Eu já passei por isso quando entrei e vejo o pessoal que entra aí. É assim **depois que eu passei por essa experiência meio traumática eu sempre procurei fazer uma burrinha**, porque o cara vai entrar aí e vai passar pelo mesmo que eu passei e eu vejo que continuam passando. O LIC não é uma coisa fácil para uma pessoa que está entrando, não é fácil, mesmo quem já está há mais tempo, têm coisas no LIC que são difíceis. Às vezes tem erro de construção de frases, frases que não são muito bem elaboradas que dá margem de dupla interpretação e você não entende direito o que o cara está querendo dizer e assim, eu mesmo nunca tive, entrei aqui nunca parei com ninguém,

Mas na agência, como você lida com o criar?-

Em que circunstâncias vocês se sentem criativos? Dêem exemplos

como é que realmente a gente pode fazer uma pesquisa no LIC em termos de procura, quem entra aqui também não tem isso. Eu não tive isso lá no curso que eu fiz. A gente vai aprendendo no dia-a-dia. Pô! O cara faz assim, é no tapa mesmo”...

Fábio – “É assim, a empresa precisaria estar preocupada com isso, porque se a empresa não mostra pra eles que ele é importante. **Que é importante aprender para ela também. Como é que eles vão valorizar? Como é que ele vão se sentir valorizados**”?

Elisabete – “Capacitação, **acho que o processo de capacitação no Banco ainda está muito fragmentada.** Tem coisas boas na universidade corporativa. Tem cursos bem interessantes, mas a maioria, às vezes, são cursos. Os cursos mais interessantes já são focados para quem tem uma certa prática naquela área. E alguns que são assim meio introdutórios, às vezes, eles são meio assim, é como que é, **ilusórios**, né? A pessoa faz ali. **Acabou o curso e não aplica nada.** Sobre controle. (*refere-se a um curso chamado controles internos*). **Você é obrigado a fazer aquele curso lá.** O cara vai lá, primeira semana no Banco ele é obrigado a fazer aquele curso, sobre controle, lavagem de dinheiro, um bocado de coisa. O cara está entrando cru no Banco aí põe ele para fazer o curso de lavagem de dinheiro. **Ele não sabe o que significa e para que significa.** Aí ele faz o curso e passa a ter uma noção, mas tão cedo ele não vai mexer com BLD, por exemplo, indícios de lavagem de dinheiro. Pra ele fica perdido. Igual o código do consumidor ele faz assim, porque esses cursos você tem que fazer meio na carreira, né? Porque pra nós tem que terminar o primeiro degrau. E meta também. Ai o cara vai lá, lê rapidinho eu mesmo fiz código do consumidor no tapa. Se perguntar para mim se eu manjo de um direito do consumidor bancário, puta, eu não manjo nada”.

(Risos em geral).

Maurício – “É interessante só fica lá no nosso”...

Elisabete – “Currículo”.

Rodrigo – “Eu acho que o criar na agência só na questão mesmo de solucionar o problema, então, você pegar aquele cliente está hiper nervoso e mudar totalmente aquela, mudar aquele clima que chegou aqui na agência., então, ele não gosta nem de ouvir o nome de certo produto e você convencer que ele não é tão ruim, é bom. Então o processo criativo fica mais dessa forma. Você conseguir lidar com os clientes, outra coisa é que também o **Banco ele não te ajuda em nada.** Porque eu, por exemplo, tenho um gênio muito forte, né? Então saber lidar com demanda de cliente para mim era muito difícil, ainda é, só que eu melhorei um pouco, porque antes quando um cliente vinha dizendo: ‘ah porque isso, porque aquilo’. Aí eu retrucava na hora, porque eu tenho um gênio forte e aí, às vezes, eu assumia aquilo para mim. Então, também não há um treinamento para gente. Você tem lidar com o cliente dessa forma, porque eu acho que se a gente tiver algum tipo de treinamento, que foque a gente pra um método de atendimento, então, um método de lidar com o cliente nervoso, porque cliente nervoso, acho que em quase todos os Bancos é quase a mesma

Como você disse
nós sentamos?
Significa...

E vocês? Em que
circunstâncias?

forma. O segredo que tem é sempre saber lidar. Então, com o passar do tempo, com os colegas também, oh, não é assim, não é assado que você tem que lidar com o cliente. Para o Banco, acho que pra todo o lugar o cliente que tem sempre razão, mas você tem que saber um jeito de lidar com ele e tirar a razão dele. Você vai ter que tirar a razão dele se ele não está certo, **mas tem jeito, maneiras e maneiras de você lidar com o cliente. Acho que na agência é muito complicado a gente criar. Como é que você vai criar se tem as normas todas pra seguir**".

(começa uma polêmica agora, se cria ou não cria no espaço da agência)

Fabio – “Nesse ponto a agência é muito fechada, para todo o caso a gente tem uma solução específica, né? Você fazer assim, tem uns passos específicos, mas você não tem como está modificando aquilo ali, você tem que seguir aquela linha de raciocínio ali”.

Maurício - “Não dá pra sair daquela linha de raciocínio, como a gente já assume aquela linha, você geralmente fecha e não ver outros caminhos de solução. Você sempre vai pelo mesmo caminho, então a linha de solução, a linha de criar é muito baixa. O criar mesmo seria numa relação com o cliente, você querer oferecer um produto e convencer que o produto é bom, você cria uma forma de lidar e de começar a oferecer o produto isso seria uma forma de criar, mas para a solução de problema, você não tem o criar”.

Elisabete – “**Eu vejo assim que todos nós aqui somos muito criativos, mas pra mim, é o seguinte é que a gente cria e o Banco usa essa criatividade e vai reformulando, só que ele não dá o feedback ao contrário, sabe?** Que na verdade é assim, quando o Rodrigo pega o atendimento e o funcionário lá da (...) tem um problema na conta que tenta moldar o problema dele dentro do LIC e que não dá certo aqui, questiona lá na Superintendência a posição do Banco com relação àquele produto para aquele cliente, na verdade, aquilo ali é um *feedback* que vai passando lá pra cima e eles mudam toda a estrutura de um CDC, de um cheque especial e todas essas diferenciações. Antigamente, era só cheque especial, hoje é o classic, é o executivo, é isso tudo parte da nossa criatividade, nossa aqui da base, só que assim, **os meninos e até mesmos os velhos** a gente não vê isso voltar, dizendo que hoje está diferenciado, se o cdc está assim foi por causa daqueles questionamentos que vocês passaram pra frente e tudo mais. **A gente cria as soluções, na verdade, quando a gente diz que não pode adequar ao LIC e o cliente diz isso e que isso a gente vê que é o propício para aquele cliente, a gente está criando.** Na verdade, **a gente cria, passa pra frente eles usam, a empresa usa toda a nossa criatividade e a gente não sente isso, por que?** Porque a gente não tem o *feedback* do Banco de nos mostrar isso. É isso que acontece, porque todo mundo cria aqui a toda hora, em todo o momento. Quantas vezes, o Rodrigo liga pra superintendência que o problema do cliente dele não se adequou dentro da estrutura do LIC, que o cliente vê a solução”.

Maurício - “Só que a gente não fica sabendo o resultado”.

Rodrigo – “O resultado”.

Fábio – “Se realmente foi aproveitado ou não. Aí é muito que fator motivador. Se você não tem noção do que está falando tem efeito ou não, você acaba muitas vezes ficando omissos. Você senta ali, faz o seu serviço e acabou, né? Ah, já vem tudo pronto lá de cima, né”?

Elisabete – “Na verdade, tudo que vem é um retorno daqui de baixo. Só o que é repassado é isso. Alguém lá é o mágico, tivesse tido a mágica, vendo o que acontece aqui, né”?

Maurício – “Eles não estão **vivificando**, né”?

(pausa)

Elisabete – “Eu vou contar uma experiência. Eu sou gerente do PAB, e um terminal lá (*diz o nome de uma entidade*) teve problema de vandalismo e estragou. A agência não tem verba pra trocar de imediato e foi assim. Eu e o gerente fomos ver quais as soluções que a gente poderia dar, né? Então a coisa que me deixou feliz porque, isso porque nos sentamos e colocamos os pontos: poder ser substituído? Aonde a gente vai arranjar um terminal? Conserta, como podemos pagar? Portanto, a própria administração, gestor, né? Me ajudou, questionando também, mas assim, me ajudando a ver a solução. Nos fizemos várias soluções para aquele problema pra a gente optar por uma solução que fosse mais favorável à agência e ao Banco como um todo. Então, assim, eu acho que existe a necessidade de um gestor participar também, tá? De buscar no funcionário também essa coisa **de não deixar o funcionário seguir só instrução. Buscar no funcionário a potencialidade dele também**”.

Elisabete – “Naquele momento só tinha nós dois e depois levamos pra administração, para o gerente geral o problema, porque como era um PAE, ouvimos a superintendência, ouvimos o pessoal lá da entidade, coletamos os dados para gerar solução, Nós fomos à entidade, fomos na superintendência, fomos na empresa fornecedora e com aqueles dados, tentamos arrumar a solução adequada”.

Maurício – “Já... Já vi muitas situações criativas aqui de colegas, até em função de resolver problemas mesmo de metas, por exemplo, entrega de cartões é uma coisa que está fora de, não seria, não é legal, **tem que coisas que a gente andou fazendo e não está dentro das normas**”.

Elisabete – “Da legalidade”.

Maurício – “É você pegar e tá aí com uma leva de cartões pra entregar e você tem que dar um jeito, né? O certo você tem que ligar pro cliente e o cliente vim buscar. Então já chegou fase de pegar de mobilizar um funcionário ou contratar alguém pra chegar ir lá e levar esse cartão. Criatividade, mas pequena, pra resolver questões do dia-a-dia, né? Tem outras coisas, agora eu me lembrei. O índice de satisfação do cliente assim. A gente já tentou uma época aí. Eu sou músico, né? Propus que o gerente lá de pegar e tocar um violão nos dias de pico, sentar ali e tocar o violão para os clientes. A gente fez algumas

experiências, a gente achou que deu certo. Em vez de quando a gente faz isso. Mas eu acho que a gente, não sei, não sei se a gente tem muita oportunidade de criar por causa da rotina, não sei”.

Fábio – “Eu tinha uma cliente e resolvia muito problema, né? A cliente sempre vinha aí falar que queria pagar, mas o Banco não queria receber. Passou quase um ano vindo aí e quando eu fui gerente a gente foi atrás, correu, foi na superintendência, viu que não tinha jeito pela SUPER, foi até na Diretoria de Reestruturação de Ativos para resolver o problema dela e aí a gente conseguiu resolver de uma forma que tava bom pra o cliente e bom para o Banco. Acho que dessa forma também a gente **utilizou o nosso processo de criar, porque a gente foi buscar meios alternativos para solucionar aquele problema ali**”.

Quadro - CR.02 - Tema: O Significado da Criatividade – dinâmica conversacional.

Pesquisador	Participantes: Amauri, Moisés, Sandra, Sônia
<p><i>O que é criatividade para vocês?</i></p> <p><i>Meios...</i></p> <p><i>Como é o criar, a criatividade aqui nessa agência?</i></p>	<p><i>(Pausa para reflexão)</i></p> <p>Sandra – “É arranjar uma maneira alternativa, né? É ser fora dos padrões. Fazer alguma coisa, acho que é isso. Eu fico imaginando assim, acho que no Banco a gente é meio limitado, né? Eu fico imaginando uma maneira de ser criativo no Banco, é difícil”?</p> <p>Amauri – “É tudo muito mecânico a gente acaba não pensando muito”.</p> <p>Sônia – “Tem normas e a gente tem que seguir. É difícil”.</p> <p>Moisés – “Eu acho que a criatividade no Banco se resume, por exemplo, você vai fazer um pagamento, você encontra um evento, você consegue. Então, é um problema que está ali e a solução ela já existe. Acho que a criatividade é você encontrar essa solução dentro do Banco. A solução já existe”.</p> <p>Sandra – “A criatividade é você sair de situações adversas, tentando atender o cliente, porque, às vezes, você trata o cliente bem, mas não atende as suas necessidades, talvez você sair de uma situação adversa, usando meios, talvez seja isso a criatividade no Banco”.</p> <p>Sônia – “Ah, meios de acordo com as normas, não sei, realmente eu não tenho respostas”.</p> <p>Sandra – “Acho que ela aparece em vez de quando... Eu estou lembrando aqui do Adriano que é gerente da tesouraria que pra diminuir a fila ele sugeriu botar um cartaz que você pode ir ao Pão de Açúcar pra pagar as contas. Isso é uma maneira criativa de diminuir a fila, né e tal”.</p>

Como é o criar?

Você sente que cria aqui na agência?

Em que circunstância vocês sentem-se criativos? Dêem exemplos, por favor.

Amauri – “Bem, pegando essa linha aí de pensamento, uma maneira de indicar outros canais de vozes que o Banco tem, na verdade, fazer que coisas que poderiam ser resolvidas por outros canais de atendimento não sufocasse tanto a agência”.

Sônia – “Agora, no momento, não estou lembrando de nada”.
(silêncio)

Moisés – “Eu acho que criar aqui. Eu vejo você ter um trabalho e ter uma atividade a realizar e você ter que realizar dentro do prazo aceitável, do prazo que te faz bem. **Você está com problema e você poder solucionar da melhor forma possível.** Porque **você tem um pouco de liberdade e a liberdade vem com a criação e a partir do momento que você está livre. Livre não no sentido de alguém estar cobrando, mas livre para você pensar.** Se você tem quatro trabalhos pra realizar e tem que entregar no mesmo dia, acho que fica um pouco comprometido a sua criatividade. Agora se você se empenha em um só projeto, acho que você direciona mais o seu lado cognitivo para esse projeto”.

Moisés – “Acho que dessa forma sim”.

Sandra – “Acho que depende de cada um. **As pessoas são livres para ter criatividade. Não existe empecilho aqui, mas a gente acaba condicionada mesma nessa rotina e não vêem alternativas para fazer o seu trabalho, diminuir o seu tempo.** Acho que a gente acaba se acomodando. Eu não vejo iniciativa aqui para, entendeu? Mas também não vejo ninguém indo contra”.

Sônia – “Você acaba se envolvendo tanto com o trabalho que esquece de criar e pensar em formas alternativas de usar, melhorar ou otimizar o seu tempo, **de fazer aquela tarefa de forma diferente**”

Amauri – “Acho que também entra a questão da organização, por exemplo, às vezes vem cliente buscar um documento, você não sabe aonde guardou e **se você organizar o seu trabalho, as etapas do seu trabalho,** acho que isso até facilitaria o desenvolvimento do mesmo. A gente lá na Rural, às vezes, o cliente vem e pergunta: como está o processo? A gente já tem tudo anotado na pastinha. Se faz alguma coisa com relação anota no processo. Essa é uma maneira de criar e facilitar o desenvolvimento do trabalho”.

Moisés – “**Eu sinto que é muito positivo quando o trabalho é coletivo.** Não precisa ser um grupo grande, mas, muitas vezes, quando o gerente de expediente auxilia um funcionário da parte administrativa ou a pessoa que está no atendimento, os dois se unem ou mais pessoas pra chegar a um objetivo comum, **acho que tem criação assim,** muitas vezes. Teve um exemplo do administrativo que chegou uma carta do poder judiciário que eles queriam a transferência de um valor para uma agência e a gente tinha feito para outra. **Sozinho era muito difícil a gente solucionar este problema, sem testar informação com quem já tinha maior conhecimento, então eu senti**

<p><i>Como se dá essa união?</i></p>	<p>criação. Juntaram duas ou três pessoas e a gente conseguiu solucionar, transferir novamente”.</p> <p>Amauri - No nosso setor foi, como já falei, a questão da organização. O pessoal já comprou uma pasta para colocar os documentos autenticados e o cliente vir, depois buscar. Já organizaram os cheques devolvidos de fácil busca. Nesse sentido foram criativos.</p> <p>Sônia – “No meu caso também compartilho da idéia do Moisés é quando a gente se une a criatividade aflora”.</p> <p>Amauri – “Acho que é setorial isso aqui. Cada setor tem uma certa união. PJ, NR1 e também por andar. Como a agência é muito grande, a gente tem mais dificuldade pra conversar”.</p> <p>Sandra – “É setorial e eventual também, porque a gente não marca reunião pra conversar e quando faz isso a gente reclama, porque o tempo é tão curto e você não gosta de ir pra reunião, porque tem trabalho para fazer, então a gente não conversa muito pra sair rapidinho. O Moisés falou uma coisa que me chamou a atenção pra conversar mais, pode surgir idéias novas diferentes. A gente também vincula reunião a cobrança. Também tem isso, né”?</p>
--------------------------------------	--

Quadro - CR.3 – Tema: O Significado da Criatividade – dinâmica conversacional.

<p>Pesquisador</p>	<p>Participantes: Joana, Luciene, Luís, Pedro</p>
<p><i>O que é criatividade para vocês?</i></p>	<p>Luciene – “Eu acho que criatividade está associada com jogo de cintura. É você ter uma saída para o cliente, porque às vezes, você passa uma informação que o cliente não fica satisfeito, você tem que ter aquele jogo de cintura para acrescentar à informação algo aquilo que o cliente quer ouvir. Até pra dizer não ao cliente a gente tem que ter criatividade. É preciso ter jogo de cintura. É a forma sutil, é a forma direta, é o cliente que fala de forma rude com você e você tenta ser mais calma, ou quando ele, é você saber identificar a personalidade ou o perfil daquele cliente como ele é. Então, você tem que estar muito ligado nisso de atenção, de tudo, para usar esta criatividade. Criar, como eu posso dizer, as alternativas para sair daquele momento. Como um dia mesmo eu estava aqui, um colega do lado chegou pra mim e disse que se você for atender aquele cliente, cuidado porque ele é traficante, tem uma ficha danada na polícia. Claro que eu com uma semana de Banco, o cliente caiu pra mim. Aí, ele pediu isso que eu fiz. Pediu não sei o que lá, fiz. Pediu folha de cheque e eu disse que a gente não emite folha de cheque no atendimento. Ele disse: mas como não, se eu sempre peguei. Eu respondi que desde que eu entrei não é mais possível, mudou o normativo. Aí ele me disse: então quero encerrar minha conta. Aí quando eu fui entrar no aplicativo eu não tinha acesso nenhum. Eu olhei para a colega do lado e disse: dá pra você fazer pra mim. O cliente disse: você é muito gentil, atenciosa, mas eu sei que você é muito novata e muito lenta e eu vou ao gerente. Realmente, eu disse que sou novata, estou lenta, porque estou em treinamento e o senhor pode ficar a vontade pra ir ao</p>

gerente”.

Pedro – “**Você cria possibilidades.** Você já tem que atender aquela pessoa com receio. E no atendimento tem disso, existe empatia. Existe cliente que eu entrei na Agência e até hoje ele me vem procurar. Por algum motivo. A mesma coisa é o inverso. Você já atendeu uma pessoa que não foi muito empática com você pronto. Tem que ser profissional sempre, mas, às vezes, é difícil. Lembra do Julio? O Júlio teve um problema com condomínio, porque mudou o síndico que esteve aqui e trouxe uma ata e, no dia seguinte, esteve um outro síndico. O Banco não tem que saber quem é o certo ou errado. O Julio tentou dialogar, mas a pessoa já partiu pra briga. Aí tem também o companheirismo, entrei no meio para preservar a imagem do Júlio e pedi licença, vamos resolver uma coisa aqui pra mim. Às vezes torna-se uma coisa pessoal. Porque quando chega no gerente ele vai com outra roupagem diferente”.

Joana – “Às vezes, a pessoa parece que precisa ouvir de outra pessoa superior para poder acreditar. A mesma resposta”.

Luís – “Isso já aconteceu também, já vi acontecer”.

Joana – “**Criatividade que você falou para gente é no dia-a-dia.** É aprender com o cliente como você agir. O meu medo disso é que ninguém quer ficar em agência. Você já deve ter visto nos lugares que você foi, a maioria dos funcionários é nova, ninguém quer ficar em agência, o salário de agência é muito baixo e deveria ser o mais alto pela responsabilidade que a gente tem direta com o cliente e **a gente não é valorizado e quem não é valorizado acaba mingando.** Você começa a ter criatividade e tem uma hora que você começa a minguar. **Para que ser criativo?** Eu acho que **essa questão de valorização ela conta muito.** No começo você vai atender o cliente você começa a perceber que essa sua tática não deu certo então você começa a mudar, entender o cliente e começa a criar em cima do que o cliente quer, mas tem hora que você começa a ficar cansado dos xingamentos e você começa a dizer: “**eu não ganho para isso**”. Aquela **criatividade começa a se camuflar e pronto você fica naquela mesmice** e tem um alta rotatividade de funcionários, que entra já pensando em sair. **Que perspectiva é essa que traz pra você crescer e ser criativo e fazer coisas boas?**

Pedro – “E fazer a agência crescer”.

Joana – “Tem um funcionário que saiu há um mês e ele passa correio pra gente gozando: ‘aqui não tem cliente enchendo o saco, aqui eu posso almoçar, aqui ninguém vem ver a hora que eu saio’. Ele faz graça com a gente. Mas eu não acho engraçado o que ele fala. Eu estou aqui lutando, trabalhando do mesmo jeito. Ele mandou um e-mail chamado 10 vantagens de estar fora de agência. E ele está como posto efetivo, hein”?

Luciene – “Ele se acha que está melhor”.

Pedro – “Qual é a vantagem de estar aqui. Se você for fazer uma pesquisa,

tenho certeza que 100% vai responder que não. **Onde que está a criatividade? O Banco do Brasil perde”.**

Joana – “O Banco perde porque as pessoas que poderiam estar colaborando na agência estão saindo. E quem está ficando se desmotiva, porque não se tem mais..., você fica, corre atrás e destaca-se como um todo. Tudo bem. A agência vai crescendo e a gente vai galgando esses espaços. Depois que você chega em um determinado nível você começa a ver e pergunta e aí? Teve um colega meu que já trabalhou nessa agência e agora é sênior. Ele gosta de agência, mas não vai voltar”.

Luciene – “Por que um analista sênior não poderia trabalhar aqui na agência e dar a criatividade dele? Você fica preocupado. **Vai à pasta do cliente – é um horror. Tem gente que não veste a camisa do Banco do Brasil”**

Pedro – “**Porque sabe que vai poder ir para qualquer outro lugar e poder se esconder. Ele se esconde lá dentro e se torna um número.** Tem aquele caso. Fulano tá lá há muito tempo como posto efetivo, então, as pessoas dizem vamos dar um analista júnior pra ele, né? Na agência, não. Ou você se destaca ou você morre posto efetivo”.

Luís – **Qual é a motivação de você ser criativo e o outro que não se importa com o Banco ser tratado do mesmo jeito?**

Joana – “**Você fica sem tesão”.**

Pedro – “**Tem a GDP (avaliação de desempenho institucional), mas não é um bom parâmetro”.**

Joana – “Vamos ver com a nova GDP como vai ficar? Uma coisa é o papel. Eu fui professora, então, tudo que vinha de cima para baixo era assim, mas a realidade é outra. Quando a professora ia dar aula com a metodologia que eles davam saía tudo errado, **as pessoas que mandam a gente fazer as coisas, acho que teriam que estar mais presentes nas agências pra ver as nossas necessidade.** Uma amiga que tomou posse comigo, quando chegou na agência central disseram pra ela: “olha, esquece o mundo dos sonhos lá do centro de formação que agora você vem pra realidade”. Quer dizer o que a gente vê lá aquela visão geral do Banco, porque é uma visão muito macro, né? Chega aqui você vê o que é o Banco para o cliente. Eu vou falar uma coisa boa, eu adoro trabalhar, falei mesmo para meu marido, puxa! Entrar no Banco mexeu com a minha estima, mas o meu pai diz assim: que porcaria de emprego é esse que você arrumou? É. Porque tudo eu peço ao meu pai para pagar uma continha aqui, outra lá. Eu ganho novecentos reais”

Pedro – “Financeiramente é isso mesmo. Quando fiz um ano de Banco eu e a Marta (*refere-se a sua esposa*) já tínhamos trabalhado, já tínhamos recebido bem mais que o Banco nos pagava, o que acontecia, a gente começou a questionar: vamos pra onde? Resumindo houve uma possibilidade da jurídica, começamos a montar carteira, mas eu ficava trabalhando 12 horas por dia, no

Como é a
criatividade aqui
na agência?

ponto dos outros, quando chegava no fim do mês a gente dizia: vamos pagar o que este fim de mês? Não sei? **Você é cobrado, você sabe que é competente. Você sabe que pode, mas financeiramente não tem esse suporte naquele momento**".

Joana – “É complicado. Eu não acho que tem tempo”.

Luís – “Na verdade, existe. Você começa, aprende isso, isso e isso e depois você desenvolve o seu jeito de trabalhar. A organização das coisas dela e então já foi um processo de criação, porque ele viu o jeito melhor dela trabalhar. Isso é o grande exemplo do caixa, porque tem que ter a sua organização, sua rotina de trabalhar. Tem gente que prefere dar o troco antes. Tem gente que paga tudo e dá o troco. O jeito é fazer o melhor”.

Pedro – “É entre aspas, né? Porque você cria e depois segue aquela rotina, não tem oportunidade de criar mais do que aquilo”.

Joana – “Na verdade, você cria uma rotina, pra que se adapte, pra trabalhar mais confortável. Acho que a criatividade mesmo fica meio”...

Pedro – “Os horários não mudam”.

Luciene – “Estou em processo de aprendizagem, de organizar minhas pendências. O último colega deixou 20 pastas”.

Pedro – “Eu queria voltar um pouco, esse colega que saiu, a GDP ele sempre não teve uma boa GDP, mas quando ele colocou sua concorrência no sistema. O gerente falou melhor ficar sem ele, ficar sem ele na agência. Quer dizer”...

Joana – “Então, alguns funcionários são punidos pela eficiência. Quer dizer: se eu pedisse pra sair eu tenho certeza que não, sem querer dizer que eu sou uma excelente funcionária, mas eu vesti a camisa do Banco. Lembra que as minhas férias foram canceladas”?

Pedro – “Comigo também. Convidaram para uma agência nova e eu falei com Cardoso (*refere-se ao gerente da agência*). Ele falou assim: “vou ser franco com você. Eu não quero perder você”. Eu acabei a possibilidade de ir pra outra agência”.

(silêncio)

Em que
circunstâncias
você se sentem
criativos?

Pedro – “Não sei. Acho que a gente se sente assim muito relacionado com atendimento. Por exemplo, tem que ver o que está acontecendo e modificar alguma coisa que o sistema tinha estabelecido. Faz análise de crédito e você não consegue modificar muito que deveria modificar. Então você consegue aprender que para a próxima análise de crédito você consegue ajustar àquelas necessidades que ele vai ter”.

Joana – “Como o atendimento do Banco que é uma oportunidade que você tem. Dentro do Banco que não é de sua função já tentei com a organização de material de expediente. Já tive várias idéias, não consegui, **porque primeiro eu**

	<p>sou posto efetivo e não tenho que ficar mandando em superior. Tentei exercer, não consegui e me fechei um pouco, então, a minha criatividade eu jogo para o cliente. Mas tem um pouco de empatia, às vezes, você se fecha”.</p> <p>Luís – “No meu caso, acho que é mais jogo de cintura, ter paciência, estou falando claro do trabalho de caixa. A fila fica exaltada, tem que ter jogo de cintura, pra não ter problema no fim do dia”.</p> <p>Luciene – “Pra falar a verdade eu não consigo me sentir ser muito criativa não, porque estou em processo de aprendizagem. Mas, nesse momento, às vezes, se a gente for relacionar com jogo de cintura, acho que todo dia estou tentando um pouquinho. Até porque têm coisas que eu não sei e vou me virando na forma de falar com o cliente e eu acho que é no atendimento mesmo, a forma de falar, de tratar”.</p>
--	---

Quadro - CR.4 - Tema: O Significado da Criatividade – dinâmica conversacional

Pesquisador	Participantes: Carlos, Manoel, Sara, Tomé
<i>O que é criatividade para vocês?</i>	<p>Carlos – “Pegar um velho, inovar e criar uma nova forma de trabalhar a partir de uma demanda. Uma forma que atenda como o melhor prazo, melhor recurso”.</p> <p>Sara – “Acho você inventar alguma coisa que nunca foi inventada, aprimorar uma coisa que nunca ninguém aprimorou, tendo idéias novas”.</p> <p>Tomé – “No nosso caso aqui, vendo o lado do Banco. Uma necessidade que o Banco tem e nunca ninguém viu”.</p>
<i>Como é o criar aqui na agência?</i>	<p>Sara – “Individual”.</p> <p>Manoel – “Às vezes, fulano cria um negócio, outro cria por lá”.</p> <p>Tomé – “É você ser 1000 pessoas ao mesmo tempo”.</p> <p>Sara – “Na agência a gente é meio podado mesmo por conta dos normativos”.</p> <p>Carlos – “Tem normativo que a gente liga pra SUPER e comenta do nosso caso e a gente nunca tem retorno. A gente sabe que pode melhorar isso, pode colocar esse <i>upgrade</i>, mas a tecnologia sempre diz que não tem como”.</p> <p>Tomé – “Eles dizem que não tem como”.</p> <p>Carlos – “Então fala assim. Não tem condições de melhorar por assim e assim. É frustrante você saber que tem uma idéia e que poderia melhorar</p>

Em que circunstâncias vocês se sentem criativos? Dêem exemplos.

pra muita gente, pode ser uma coisa pequena, mas que facilita o trabalho e aí quando você recebe um não ou um espera mais um pouco”.

Sara – “Aparece o problema e a gente faz o negócio andar ou não”.

Tomé – “A gente tem que seguir os normativos”.

Carlos – “Mas apesar de ter o normativo, a gente cria, porque o normativo diz uma coisa e se a gente fizer dessa forma não vai dar, então, vamos procurar um meio de trabalhar com as idéias”.

Davi – “O Banco salta metas pra varejo. Uma vez disseram que a conta de poupança traria pontos para a agência. O que foi feito: **burlaram, colocaram um real na conta de cada correntista e abriram muitas contas de poupança. Isso foi criatividade”.**

(Risos em geral)

Tomé – “Qual é o resultado? Porque foi feito? Porque houve pressão para cumprir resultados”.

Carlos – “A verdade é o seguinte: **tem muitas metas que não condiz com os resultados da agência”.**

Davi – “É assim, você tem que vender em dobro e a carteira de cliente não dobrou”.

Tomé – “Tranqüilidade. Se não tiver tranqüilidade”.

Carlos – “Sob pressão”.

Sara – “A criatividade sob pressão eu não acho ela sadia. Ela funciona, mas em termos de resultado fica a desejar. Aquela criatividade que você, você pesquisa, analisa, testa e implanta.

(ela está falando da criatividade como a base da inovação)

Tomé – “Tem um colega que trabalhou aqui e está na SUPER. Chegou pra gente e disse que essa agência é mais a mesma coisa, não consegue bater uma simples meta de consórcio. Bem, a gente chamou o pessoal, reuniu aqui e com dois dias a gente bateu a meta. As pessoas abraçaram a causa”.

Carlos – “Bem não foi pelo Banco em si, foi pela agência. Mexeu com uma causa, com o brio. Essa agência sempre foi *top*. Mas a criatividade em si, em geral, tem gente que gosta de trabalhar com pressão, outras não. Mas a **criatividade ocorre mesmo quando a pessoa é valorizada**, de uma forma ou de outra. Por exemplo, quando entrei aqui falaram a agência que ganhar o superação 2002 vai ganhar uma viagem pra Itália, por uma semana. A agência vai escolher o funcionário. Não deu outra. Em uma semana um funcionário nosso ganhou uma passagem pra Itália. Isso é uma forma outra de valorizar o funcionário. Hoje em dia é parabéns. Você não fez mais que sua obrigação”.

Quadro - CR.5 – Tema: O Significado da Criatividade – dinâmica conversacional

Pesquisador	Participantes: Davi, Jussara, Oscar, Volnei
<p><i>O que é criatividade para vocês?</i></p>	<p>Davi – “Criatividade no meu entendimento é você ter bom senso. Adequar a situação do dia-a-dia ao seu conhecimento para resolver problemas. Colocar o conhecimento em prática na tentativa de resolver problemas”.</p> <p>Oscar – “Eu acho que criatividade está associada a criação e tem vários tipos de criatividade. Tem a criatividade que diverge, tem a criatividade que está dentro do senso comum, tem aquela que inova. Então, assim, a princípio ela sai da lógica, padrão. Pode até seguir, mas é um tipo de criatividade diferente. No trabalho da gente vai usar mais a criatividade dentro dos padrões, porque a gente não tem campo para usar a criatividade que foge do senso comum”.</p> <p>Volnei – “São as regras, muitas regras e não tem como você inovar, melhorar”.</p> <p>Jussara – “Acho que a gente consegue criar, mas é uma criatividade diferente de um artista, porque estamos cheios de regras, mais podada”.</p> <p>Oscar – “Acho que a criatividade dentro da empresa . Bem, no Banco a gente tem canais de sugestões, muitas vezes, no dia-a-dia a gente escreve algo para melhorar, e aí, chega num ponto lá que eles dizem assim: sua sugestão foi aceita, mas não dá um <i>feedback</i>, tipo vamos melhorar isto, não serve pra gente. Tem que falar pra gente, porque se não a gente fica com aquilo na cabeça e vai desmotivando a criatividade. Acho que nesse ponto no Banco fica a desejar, porque todos têm uma idéia para melhorar algo. Vamos melhorar a ambiência aqui. Pode ser uma idéia mais estapafúrdia que for, mas, às vezes, dali saí uma idéia boa. É dar uma oportunidade para pessoa falar e sugerir”.</p>
<p><i>Aproveitando esse gancho. Como é o criar aqui na agência?</i></p>	<p>Davi – “Eu vejo da forma como eu havia dito. Você tem instrumentos e tem que adequar a realidade do cotidiano. Aqui você lida com um leque muito grande de funções. Você lida com dinheiro de outras pessoas, fatores de risco. A gente realmente aprende no dia-a-dia. Então você tem que usar a criatividade até mesmo para mostrar para o cliente o produto, porque você não tem o conhecimento em sua abrangência e você não vai chegar e vai se tornar convincente para o cliente dizendo: ah, eu não sei disso aqui não então pergunta para outra pessoa, por favor. A criatividade então é utilizar os instrumentos disponíveis e tentar adequar dentro da situação e função que você está exercendo”.</p> <p>Oscar – “Na agência a criatividade que eu acho. Você tem metas a cumprir e clientes a atender. Então, a criatividade é como ele falou mesmo, são nesses processos. Você atender o cliente, solucionar o problema e tentar encontrar</p>

<p><i>Em que circunstâncias vocês se sentem criativos? Dêem exemplos.</i></p>	<p>uma solução mais adequada para ele. Tentar personalizar, customizar o produto, convencer o cliente. Isso pra mim é criatividade. A criatividade é muito ampla. Na agência a gente não elabora projetos, é no dia-a-dia mesmo. São pequenos momentos que você tem uma idéia”.</p>
	<p>Davi – “Tem também um ponto, quando há um problema, é jogado para o grupo para ter uma idéia, ou posição. Acho que também tem que criar oportunidades em certos aspectos, certas questões, para as pessoas colocarem suas idéias, sua opiniões, pensarem juntas. Às vezes, acontece isso, mas é pouco.</p>
	<p>Jussara - Quando cheguei aqui na agência. Tinha que ter uma meta para vender brasilprev e aí reúne as pessoas e se teve idéias utilizando o marketing. Acho que é muito ampla a criatividade. Quando reúne o grupo”...</p>
	<p>Oscar – “Eu me acho criativo no Banco quando tem um problema que eu resolvo sozinho. Quando eu resolvo sozinho. A criatividade pode ser coletiva, mas eu vejo como um processo individual também. Pra mim é quando eu resolvo sozinho”.</p>
	<p>Volnei – “É solução de problema e caráter negocial, porque, às vezes, you usa a criatividade ao criar que aquele é o produto adequado pra ele. Às vezes, ele chega aqui sem a intenção de adquirir um produto, mas você utilizando a criatividade, porque você tem ‘n’ formas de oferecer um produto e então é você achar a brecha que o cliente abre e você expor que aquela é a necessidade dele”.</p>
	<p>Jussara – “Estou no suporte e não lido com o cliente, mas a minha criatividade está na forma como vou conduzir o meu trabalho, na forma que vou ser mais ágil, mais eficiente, mais organizada de trabalhar. Tanto quanto a questão de cumprir as metas no meu serviço, quanto a questão de ter o menos estresse possível, principalmente, porque a gente não pode levar estresse para casa”.</p>
	<p>Davi – “Criatividade também é o seguinte: esbarra sempre no processo, naquela cadeia. Exemplo: se você quer reduzir o tempo de trabalho de venda de operação. Só que pra você fazer isso you tem que infringir as normas e se você infringe você é punido lá na frente. As normas poderiam ser mais flexibilizadas, se você vendeu um milhão de coisas boas e se deu uma zebra com um real, bem, aí a tua criatividade vai embora. A gente fica muito preso”.</p>

Quadro - CR.06 - Tema: O Significado da Criatividade – dinâmica conversacional

<p>Pesquisador</p>	<p>Participantes: Isabel, João, Paulo, Samuel</p>
<p><i>E o que é criatividade para vocês?</i></p>	<p>Samuel – “Para mim tem uma concepção de desenvoltura, a capacidade que a pessoa tem de se moldar e se adequar de acordo com a necessidade que ela está vendo naquele momento, de acordo com o problema ou a atividade que for apresentada para ela. Que a pessoa consegue e tem a capacidade de</p>

Boa para duas partes, como assim?

providenciar”.

Paulo – “Eu acho que criatividade é isso. **Capacidade de se adequar à situação, conseguir reverter uma coisa que está ruim.** Conseguir reverter. Coisas corriqueiras. **Boa para duas partes”.**

João – “O cliente sair satisfeito. Atender bem. Resolvemos o problema dele e atendemos a meta”.

Isabel – “Agora a atividade bancária ela não dá muita margem para exercer a criatividade, mesmo porque nos temos todo um *check list* que temos que percorrer”.

João – “A criatividade é nesta parte com o cliente, do diálogo, do conhecimento. Até no argumento para vender o produto, buscar o argumento porque às vezes o cara rebate e você tem que ter criatividade. **Tem também o dia a dia. O arquivo e isso tudo envolve criatividade”.**

Isabel – “**É a nossa criatividade está relacionada com o LIC** (Livro de Instruções)”.

João – “Exatamente”.

Isabel – “Quando eu penso no conceito de criatividade é que toda vez que tem algo novo a ser feito. Eu vejo **que tem um cerceamento muito grande, então, podemos dizer assim, somos criativos fazer solução e escolher?** Não podemos, porque até em passar pelos trâmites legais”

João – “E aí eles respondem para gente. **Obrigado pela sua sugestão e estamos estudando e não volta mais”.**

(silêncio)

Samuel – “Eu tenho esses exemplos que fazemos aqui. Começa pela porta, no dia 22, dia do pagamento, a gente serve um lanche ali. Quando tem algum festejo a gente traz o cliente aqui para agência e faz uma celebração. Tem o dia das mães e vai ter o pessoal tocando flauta na abertura da agência. Isso **é o processo criativo que a gente elabora para ter um relacionamento mais forte com a nossa clientela, estabelecer um relacionamento forte.**

João – “Mas o processo em si não tem criatividade. É o que a Isabel falou”.

João – “Existe a EAD. **As pessoas podem chegar junto e trazer idéias, sugestões.** A EAD é que executa. É a primeira vez que eu vejo a equipe atuando. Tenho quase vinte anos de Banco. Das outras agências que eu estive nem existia”.

Isabel – “Eu acho que a **gente tem que separar o que é atividade bancária e a atividade socioambiental.** Porque essa parte social, essa sim, o Banco te dá uma boa margem de liberdade que é essa parte de comemoração de evento etc.

Mas quem traz as idéias?

<p><i>E em que circunstâncias vocês se sentem criativos?</i></p> <p><i>Reconhecimento: Banco ou da agência?</i></p>	<p>Pode até melhorar o clima em que se vai elaborar os fatores.</p> <p>Samuel – “Sempre tem uma atividade extra. Temos ginástica às 11:00 horas e é uma forma de melhorar o processo criativo, melhorar o ambiente de trabalho, porque a atividade bancária como ela falou a gente fica preso. Dá para trabalhar alguma coisa, mas a gente fica limitado. Por exemplo, a gente tem um processo aí de reescalonamento de dívida que não tem em nenhum normativo ao contrato. Então a gente teve que adaptar um contrato pro cliente assinar, né? Adaptar dentro das especificidades”. (pausa)</p> <p>Paulo – “Esse é um. Cada dia um problema novo e diferente. Não fica aquela coisa rotineira, mecanizada, só CCF, abertura de conta. Cada dia aparece um coisa e tem que entrar em contato com SUPER para resolver, ficar no pé dela, entrar em contato com a Seguradora para resolver isso tudo”.</p> <p>Samuel – “A equipe é chamada para cumprir meta e como vamos resolver. Temos que vender Brasilprev e como vamos fazer. Vamos dar idéia. Como hoje fomos chamado porque a agencia foi a primeira em venda e então vamos fazer uma comemoração. Então, o criativo não está no trabalho, na execução, e sim em maneiras de dar idéias para organizar e alcançar o objetivo”.</p> <p>João – “Que uma vez que se cumprido metas ou um plano de ação, uma coisa que a agência tem feito é premiado com as comemorações. E uma forma criativa de manter o pessoal motivado”. A gente não tem do Banco. Essa agência aqui em termos de rentabilidade para o Banco é uma coisa absurda e chega no final do ano em vez de fazer uma festa para funcionário, seria muito pouco. Tudo bem ele faz uma festa com show, mas aquilo é muito grande. Chega lá tem tanta gente que você nunca viu”.</p> <p>Samuel - O Banco não explora isso.</p>
---	--

Quadro - SV.1 - Tema: Sentimentos e Vivências – Dinâmica Conversacional.

<p><i>Quais os sentimentos e vivências relacionados com o trabalho e como se relacionam com o seu processo criativo?</i></p>	<p>Pesquisador Participantes: Elisabete, Fábio, Maurício e Rodrigo</p> <p><i>(Pausa).</i> Elisabete – “É engraçado. Que, às vezes, a gente fica assim, não só criando e dando soluções. Às vezes, é assim. É um êxtase. Porque a gente não pára pra sentir a coisa em si, né? Na verdade é isso. Como a gente já tem outros problemas lá na frente, mas sabe, às vezes eu sinto aquelas coisas de arrepiar mesmo. Puxa! Dessa vez eu me superei, né? Mas é uma coisa tão... a gente não tem espaço... ou melhor a gente não tem é tempo de sentir, vou falar uma palavra, meio assim, de gozar daquele prazer, da satisfação que te dar de resolver um problema. A gente não percebe que tá sendo criativo, mas é criativo e dá um prazer, só que o tempo é muito pequeno pra sentir e daqui</p>
--	---

E o que é não lhe satisfaz aqui dentro?

Como é o podar?

Como você se sente quando uma pessoa chega para você e fala assim: você vendeu?

a pouco você já tem que resolver outro problema e aquela coisa que foi boa passou em questões de minuto, de segundo. Às vezes ele diz, cara eu vendi um urocap. Isso para ele é **de ter vencido um monte de coisa**, de ter sido criativo, de ter usado uma palavra para convencer o cliente a comprar aquele produto, para ele foi o máximo. Cara! Consegui vender. Daqui a pouco ele tem que resolver outro problema, mas naquele momento é uma satisfação muito grande. Eu vejo os colegas aqui. Eu que não sou muito boa de venda. Para quem vende todo o dia, quem tem o hábito já não sente tanto, mas **a gente que faz um esforço, a gente fica muito feliz**".

(Rodrigo gesticulava querendo dizer que não estava concordando com a fala de Elisabete)

Maurício – “Você não fica feliz, não é”?

Rodrigo – “Fico feliz até a hora de entrar no Banco”.

(Risos)

(Silêncio)

Elisabete - É que o Banco **podava muito a pessoa**. Você é podada. *(pelos seus gestos, a sua fala aqui parece ser muito mais como uma necessidade de se solidarizar com o colega*

Rodrigo – “Podar é assim você não tem muito que fazer. É aquilo pronto e acabou. Não tem muita perspectiva, sabe? **Você não é moldado para desenvolver a criatividade**. Você é moldado para fazer aquilo ali. Acabou”. *(expressão de tristeza no seu olhar)*

Fábio – “Fazer a tarefa, né? **O imediatismo, a gente tem que resolver tantas coisas em tão pouco espaço de tempo e os momentos que a gente cria são tão rápidos que a gente nem percebe**, mesmo, às vezes, tem um momento aí que eu acho que fiz alguma coisa legal, mas esqueço”.

Rodrigo – “Às vezes até mesmo a forma de um chefe lidar com isso. Conseguiu resolver o problema do cliente, mas vendeu? **Conseguiu vender alguma coisa?** São essas coisas assim que podam a gente. **É o que a gente está sentindo no momento**”.

(pausa)

Rodrigo – “Eu acho que a gente. **Além de ser constrangedor parece que a gente não fez a nossa função por completo**. Então a gente não fez a nossa”..

Fábio – “**Incompetente**, a gente se sente muito incompetente”.

Elisabete – “**O sentimento é ter feito a coisa pela metade**. A gente sai com esse sentimento. Às vezes, vendi, vendi, vendi, mas e aí resolveu o problema do fulano, do sicrano, ou do beltrano? Quando é o contrário não há esse tipo de pergunta? Mas quando você resolve o problema que tava lá há anos, isso não é visto. É visto sempre como tira aqui e dá ali. Eu sei que o Banco tem que produzir, mas a forma de lidar com vendas aqui é que não está legal. A forma de lidar, de falar não é legal. **Você tem que vender e ponto. Não explica, que o Banco precisa disso, por isso, por aquilo. Você tem que vender e fim de**

Como você se sentiu quando a idéia da música foi implementada?

papo. Se não vender você não cumpre o acordo de trabalho, que, conseqüentemente, você não recebe a sua PLR. É do jeito que a gente trabalha hoje, a gente, o Banco tem um plano de estratégia e operação dele. Que funciona pro ano todo. Que é confidencial. Que é isso. Que é aquilo, mas na hora de passar isso para o funcionário para ele vender e saber porque tem que vender, isso a gente não tem”.

Rodrigo – “Ou seja, **você não é pago para pensar. É pago para executar**”.

Fábio – “Executar”

Maurício – “**Independente de você conhecer o produto ou não, você tem que vender**”.

Elisabete – “**Você não participa desses planejamentos da empresa**”.

Fábio – “Do resultado a gente participa, mas do planejamento para conseguir aquele resultado, nada”.

Rodrigo – “Mesmo a participação no resultado é sempre muito pequena”.

Maurício – “Eu achei interessante. É uma coisa que eu gosto de fazer, mas assim, é, eu não sei se, se, se isso... Como isso ficou visto pela parte administrativa da agência. Porque assim não foi uma coisa que foi levada pra frente, né? Não sei se foi por causa dessa espera de resultados financeiros. Aí a coisa ficou meio”...

Rodrigo – “No meu ponto de vista a coisa ficou meio fora de foco. Porque você olhava tinha um monte de gente. Pessoas reclamando, criança chorando, pessoal na fila, aquela agonia e o pessoal tocando violão ali no meio, sozinho. No meio, sabe? Então o ambiente não é propício para aquilo ali. Se fosse um ambiente que quase todo mundo estivesse sendo atendido, todo mundo sentado, seria um negócio mais tranqüilo, mas satisfatório para o cliente e pra gente”.

Fábio – “Teve cliente que ficou estressado com aquilo ali. O ambiente estava carregado. Uma pessoa ali tocando violão”.

Maurício – “Mas a intenção era justamente o contrário, porque quando o ambiente tá dia de pico. O ambiente está cheio e as pessoas estão nervosas é encontrar um jeito de amenizar essa tensão. Tanto é que muitos clientes chegaram e encostaram, ficaram olhando e prestando atenção. Toca essa música. Tinha participação. Mas é uma coisa que não resolve muito não. É um paliativo. Não resolve essa questão do estresse, da falta de estrutura do atendimento. Porque realmente como o Rodrigo falou: falta nas agências funcionários e, principalmente, falta espaço. Se o Banco quiser contratar mais funcionário também, não tem espaço para trabalhar. Essa agência aqui está super lotada. Eu, por exemplo, eu trabalho na parte de atendimento. Eu sou assistente de negócio do cliente estilo, de alta renda, né? Que é um espaço virtual ainda, quer dizer o Banco criou esse segmento estilo antes de colocar lá

a estrutura pra gente atender, não. Botou a gente pra atender de qualquer jeito. A gente fica aqui no suporte e aí quando chega o cliente estilo a gente pega a mesa do colega emprestado para atender. Eu fico o dia inteiro passando. Onde sentar? Eu não tenho mesa para sentar. Não só eu como outra colega também”.

Fábio – “Não é só você não, quase todo mundo”.

Maurício – “Não. Muita gente tem”.

Rodrigo – “**Não tem uma estrutura física propícia**”.
(as falas são muito emocionadas, nesse momento).

Maurício – “Aí fica difícil de trabalhar, sabe”?

Elisabete – “**Esses modismos de administração vêm mudando muito, né?** Há um tempo todo o funcionário tinha a sua mesinha, seus cliques, suas coisas, suas caixinhas bonitinhas e aí veio uma metodologia. **Como é que fala? Do ISC. De qualidade total que foi implementada no Banco e vinha de umas fábricas lá do Japão que o funcionário chegava e não tinha nem onde guardar o capote.** Um dia ele trabalhava no setor, outro dia no outro e assim. E aí o funcionário não se identifica com a empresa. Ele não tem o espaço dele dentro da empresa. As gavetas não têm mais mesas, então, dentro disso, até que tá voltando mais a coisa do... Porque isso dá equilíbrio. É lógico que você não vai ter o mesmo problema, naquela linha de produção.

(Fomos interrompidos, nesse momento, por uma funcionária que veio tirar fotocópias próximo ao grupo e disse que nós não estávamos trabalhando. Alguns participantes mostraram pelas feições uma certa vergonha pelo ocorrido. Houve uma pausa. Eu pedi a Elisabete para que desse continuidade).

Elisabete – “Isso não dá estabilidade e **hoje em dia você vê esses modismos que o funcionário precisa desse equilíbrio, espiritual mesmo para estar bem e para dar o que ele tem de potencial para a empresa.** Isso **desequilibra muito a gente**, quando a chega numa estrutura dessa e a gente não tem um canto, sabe? Que diz eu posso largar a minha bolsa ali. Eu posso botar as minhas coisas”. *(fala com muita veemência)*

Maurício – “Não. É só virtual por enquanto. A gente se encontra no churrasco, na casa do amigo”.

Elisabete – “As reuniões aqui na agência são no saguão. As reuniões formais. As informais a gente se encosta à mesa dos outros e se reúne ali mesmo, não tem espaço para um cafezinho, um papo com o colega”.
(Nessa parte interna, que constitui o chamado “suporte”, visivelmente, não há preocupação por parte da administração com condições físicas e espaciais de trabalho).

Maurício – “Mais isso vai mudar”.

Vocês têm algum espaço para reunião, café ...

Como vocês lidam com as adversidades apresentadas no trabalho?

Você pode dar um exemplo de pesado?

Elisabete – “E quando alguém ver você conversando com colega, batendo papo, diz que você está marretando tempo. É a estrutura. Conversar com Rodrigo quando a gente não está atendendo cliente, na verdade, somos visto como marretando tempo. Às vezes, a gente está solucionando um problema, né”?

Maurício – “Agora, só pra fazer um comentário. **A gente está sem estrutura, mas vai ter uma melhoria.** O primeiro andar vai ter duas salas de reunião. E aqui atrás que tem um auditório, finalmente, vai ser criado um espaço estilo. Daqui a dois ou três meses, depois de um ano”.

(Risos)

Maurício – “Logo que eu fui comissionado. Começamos a montar a carteira e aí eu comecei a cuidar da carteira. Aí eu tava com um clima de trabalho muito pesado pra mim, porque eu não estava sabendo lidar a quantidade de trabalho que eu tinha todos os dias, então, pra você mexer com isso, pra lhe dar com a adversidade, você não tem um apoio. Você tem que aprender a lidar com aquilo. Porque eu estava chegando em casa e não conseguia dormir direito porque eu estava só pensando naquilo. Eu não estou conseguindo resolver, tem aquilo outro. Você não tem um acompanhamento que te ajude. Às vezes você cumpre uma meta e não cumpre outra. É complicado principalmente aqui na agência”.

Fábio – “A gente tenta fazer da melhor forma possível, mas sempre fica a satisfação não cumprida, de forma incorreta, não coerente. É igual o Rodrigo falou”.

Rodrigo – “Eu parto daquele princípio que lhe falei de manter um controle, uma paz interna, mas é uma coisa muito difícil mesmo. Às vezes a **gente vai se decepcionando, principalmente no que se refere às relações humanas.** É o ponto que mais pega, a **questão do clima organizacional é o que mais desmotiva.** Até assim problema de cliente a gente resolve, estressa muito, mas **se você tiver num ambiente que tem um clima organizacional satisfatório, que você se sinta bem, trabalhe bem com as pessoas com respeito e confiança. Tem dias que isso parece que tá mais pesado e o ambiente pesa mais e você não consegue manter o equilíbrio, tem dias que você acorda mais de bem com a vida e ignora.** O outro amanheceu de mau-humor mesmo, então, você o deixa com o mau humor”.

Maurício – “Pesado”.

Maurício – “Que nem esse exemplo dessa colega aí que fez o comentário que você não está aqui desenvolvendo um trabalho. Primeiro eu acho uma falta de respeito terrível, um egoísmo, um individualismo muito grande. Uma falta mesmo de sensibilidade, de perceber que essa reunião que esta sendo feito aqui é colher frutos não só pra nos quatro que estamos reunidos. Você está fazendo este trabalho em vários locais e isso vai trazer uma mudança de comportamento na empresa. Esses comentários são, no bom sentido da palavra, um pé no saco”.

O que você faz para superar essas questões?

E qual forma que você tem para lidar com isso?

Você ultimamente tem sentido alguma coisa?

(riso geral)

Elisabete – “O que eu também vejo muito, é o meu sentimento, é que a escolha dos gestores não é escolher gestores e sim feitores. Sabe aquele que sabe manusear bem o chicote. É essa sensação. Vocês que estão sendo aqui cobrados. O que a gente vê do gestor é o manuseio do chicote. **Façam. Façam. Façam.** Não é assim, como está, quais são as suas dificuldades? Você não vendeu hoje, mas qual foi a sua dificuldade, por que você não vendeu? Por que você está assim? O Banco precisaria, precisa de gestores, **administradores que tenham mais esse caráter humanitário de ver o outro como ser humano.** Eu não sei se eles tentam. Existem um ou dois, **mas a maioria é cumprir a meta da Superintendência.** É manusear bem o chicote para ser um bom feitor. Aquela coisa de escravo mesmo. **Quando a gente está mais maduro e consegue trabalhar isso, desfocar isso, deixar pra lá, a gente ainda supera, mas enquanto se é novo e está começando na vida profissional isso é muito frustrante e a gente não sabe trabalhar bem com isso”.**

(silêncio geral)

(Espaço reflexivo)

Elisabete – “Hum! **Eu penso no meu filho que precisa do meu salário. Precisa da CASSI. Ele é minha responsabilidade ele precisa estar bem, tratar bem dele. Eu vou superando, na verdade, é assim.** Não é uma coisa que a gente tem”...

Fábio – “Ela está falando que é trabalhar pelo salário”.

Maurício – “Não sei. Acho que forma a gente não tem. **A gente pega aquilo ali e digere e aí passa um, dois dias e você começa a irrelevantar, né”?**

Elisabete – “**Transforma numa gastrite”.**

Rodrigo – “**Você assimila aquilo ali, mas não supera.** Você fica acumulando, acumulando. **A maioria do bancário está doente, eles têm problemas no estômago, com gastrite e outras coisas, porque não consegue extravasar de outra forma e acaba no corpo mesmo”.**

Rodrigo – “Graças a Deus não, mas eu comecei a fazer natação, inclusive foi o médico que me aconselhou, **para não estressar de vez”.**

Fábio – “Isso que a Elisabete falou e o Rodrigo também, é complicado mesmo”.

Elisabete – “**O negócio é ir para a Casa de Ismael¹ e ver que os meninos estão precisando muito da gente.** Estão com mais problema do que ele”.

Maurício – “Eu faço trabalho voluntário, mas não envolvido com o Banco, é

¹ A Casa de Ismael – Lar da Criança, entidade assistencial, sem fins lucrativos, reconhecida de utilidade pública federal, em Brasília (DF).

	<p>mais para uma questão, sei lá, espiritual”.</p> <p>Elisabete – “Isso dá um equilíbrio pra ele”.</p> <p>Maurício – “É. A gente tenta se posicionar mais zen, mais para a vida”.</p> <p><i>(todos demonstravam uma necessidade de querer continuar a conversa, mas já havíamos cumprido o horário combinado para o término e, além do mais, o gerente acabava de chegar dizendo: tá na hora. As pessoas cruzaram os olhares em silêncio e eu disse: pessoal, foi muito importante. MUITÍSSIMO obrigado e um bom-dia para todos).</i></p>
--	---

Quadro - SV.2 – Tema: Sentimentos e Vivências – Dinâmica Conversacional

Pesquisador	Participantes: Amauri, Moisés, Sandra, Sônia.
<i>Que sentimentos e vivências relacionados ao trabalho que vocês relacionariam com o processo criativo?</i>	<p>Sandra – “Pra mim primeiro é tranquilidade, porque, às vezes, por falta de tempo você nem tem como pensar. Hoje é um dia mais tranquilo e aí eu pude organizar minha rotina. Eu peguei, porque a coloco no papel, então eu mudei a minha rotina, incluí as minhas coisas, mudei a maneira de eu organizar o meu trabalho, montei algumas caixinhas para eu organizar melhor. Muito tempo que eu estava precisando disso. Eu não tinha tempo. A criatividade então está pra mim ligada à tranquilidade”.</p> <p>Sônia – “Se você não tiver tranquilidade. Se você não puder sair de casa. É uma coisa de cada vez. Se você tem tempo pra pensar fica mais fácil você ser criativa”.</p> <p>Sônia – “Eu gosto do que eu faço. Gosto de vir trabalhar. Na maioria das vezes eu chego bem aqui”.</p>
<i>Sair de casa e estar dentro do trabalho?</i>	<p>Moisés – “Se eu saio de casa mal, não tem trabalho que me faça ficar bem. Agora se eu saio de casa bem, alimentado, dormir bem e aí eu trabalho bem”.</p> <p>Sônia – “Eu vejo assim. Amizade. Cooperação. Eu estou no suporte, não tem contato com o cliente, mas ali dentro o ambiente, o sentimento de amizade contribui muito. Você tá ali trabalhando e descontraindo isso facilita muito. As pessoas não estarem de cara feia, isso facilita muito. Compra uma bala”.</p> <p>Amauri – “A cara feia, às vezes, você até nem tem contato com aquele colega, mas vê que ele é meio retraído. Eu sou o tipo de pessoa que quando o colega fica retraído eu também fico. Aqui a gente tem um ambiente bom”.</p>
<i>E a cara feia?</i>	<p>Moisés – “Eu vejo dois sentimentos no processo de criatividade: paciência e percepção do seu corpo no ambiente de trabalho. Comigo acontece, às vezes, eu estou digitando rápido, não tá errado. Eu não preciso digitar rápido assim. Eu sou um ser humano. Eu tenho tempo e posso fazer isso aqui, calmamente,</p>

<p><i>Como vocês lidam com a adversidade no trabalho?</i></p>	<p>que vai dar certo. Eu sempre tenho essa relação com o meu corpo, a minha posição não está legal na cadeira, então, deixa eu arrumar”.</p> <p>Sônia – “Depende da adversidade. Quando eu trabalhava no atendimento. Quando eu vi um cliente gritando comigo, falando alto comigo, aquilo me arrasava. Eu ia pra casa triste. Eu não sabia lidar com isso. Um as duas ou três vezes o cliente falou alto. Eu não precisava ouvir isso. Eu nunca esqueci”.</p>
<p><i>Como é tirar proveito?</i></p>	<p>Amauri – “Eu procuro tirar proveito da situação. É difícil, mas a gente procura tirar proveito”.</p> <p>Amauri – “Tirar proveito é aprender com aquela situação, de repente, trata um cliente de uma maneira, até mesmo sem querer e você, não. Vamos nos policiar e buscar a maneira que ele quer ser tratado. Tem cliente aqui que faz questão de ser chamado de doutor. Isso é um título, mas faz questão. Na campanha que eu não consegui atingir as vendas dos produtos, foi uma situação chata pra mim, mas eu tirei proveito da seguinte maneira. Pensar de que maneira eu poderia abordar o cliente, então você procura outras estratégias de estar aproveitando de uma situação adversa”.</p> <p>Moisés – “Eu acredito também no aprendizado, no momento que você comete um erro e não tem sucesso na atividade proposta eu acho que esse erro vai te cutucando em todas as atividades bem sucedidas enquanto você não realizar essa. Se você deixar algo pendente, esse erro não te deixa, enquanto você não realizar a pendente”.</p> <p>Sandra – “Eu gostaria de ter idéias de mudar determinada rotina. Conhecer coisas de outras agências”.</p> <p><i>(Perguntei se eles conheciam alguém no Banco que eles considerariam como criativo)</i> <i>(silêncio)</i></p> <p>Amauri – “Eu não consigo enxergar, porque talvez haja uma confusão, porque no primeiro momento que eu penso em criativo no Banco eu penso em pessoa extrovertida. Eu sinto essa imagem. Criativo é o que brinca com todo mundo. É o que está sempre rindo, mas eu acredito que não precisa ter essa relação. Porque pode ser uma fuga, né?”</p> <p>Sandra – “Eu acho que inteligência. Eu lembrei do Adriano ele tem pensamento rápido e bem espirituoso. Brincadeiras”.</p>

Quadro - SV.3 – Tema: Sentimentos e Vivências – Dinâmica Conversacional

<p>Pesquisador</p>	<p>Participantes: Joana, Luciene, Luís, Pedro.</p>
<p><i>Que sentimentos do trabalho vocês relacionam com o processo criativo?</i></p>	<p>Luciene – “Quando dá certo. Quando o cliente responde. Você vende o produto e cliente aceitou, gostou do que ele falou. Eu me sinto realizada. Você não empurrou. Você fez uma coisa boa. Quando você consegue só por cumprir meta, não dá outra. Eu? Todos os produtos que já vendi os clientes</p>

renovam. Teve um cliente que deixou cair uma cadeira e saiu daqui chorando porque enganaram ele. Porque não deram toda a informação”.

Pedro – “Na verdade, na pressa, quando você tem o tempo necessário. Se demorar mais de meia-hora, informação é tudo, e os outros que estão aguardando. A agência não tem essa forma, não tem essa capacidade”.

Luciene – “Acho que de sentimento eu concordo com ela. Eu como cliente fazia anos que eu não entrava. O que eu vejo aqui é quem se dirige à agência é porque tem problemas. Seja baixar um cheque, limpar um nome, ou vender um produto com qualidade, porque empurrar produto eu não consigo. Manoel perguntou quantos brasiprevs vendeu este mês. Eu disse que nenhum. Primeiro que eu não estou certa de vender o produto e segundo que os clientes que aparecem ganham 200 reais por mês. Como eu vou vender um produto para esse público? É muito gratificante você vender aquele produto, quando sabe identificar a necessidade do cliente e aí vem o *feeling*, aquela questão da criatividade, para perceber o cliente e é muito gratificante. Vender quando sabe que o cliente precisa e mesmo quando você não vende, você resolver o problema do cliente é muito gratificante. Graças a deus eu consegui fazer isso, **é bom saber que você ajudou a pessoa de alguma forma, mesmo sabendo que é sua obrigação, que o salário que você ganha é pra isso, mas você saber que isso aconteceu**”.

Pedro – “É gratificante também saber que o cliente já passou por outra agência e não conseguiu resolver e você consegue. Tem coisas que a gente não mexe. Por exemplo, ações, tem um cliente que já tinha passado por duas agências. Chegou aqui eu liguei pra vários lugares. O Banco tem um problema nesse aspecto. Eles dizem que não é pra jogar o cliente de um lado pro outro, mas eles jogam o próprio funcionário, não é aqui não tem que ligar no 310, não sei o quê, mas depois que resolve é gratificante”.

Luís – “A questão do sentimento também tem o ponto contrário. Às vezes, também numa venda que não deu certo você vai usar sua criatividade para mudar a sua tática e ver o que deu errado”.

Pedro – “A agência quando iniciou eram 5 postos efetivos novatos e dois caixas experientes, então a gente já sofreu muito”.

Pedro – “Agora já é assim. É mais compatível”.

Luciene – “Porque assim eu já engoli muito, mas isso faz mal pra gente. Lembra que eu cheguei na cara do Mario e falei. Às vezes a gente tem que engolir mesmo, estou procurando falar mais, ser mais enfática, **não deixa de acontecer algum atrito, mas eu tenho procurado falar mais**. A Joana é uma pessoa que briga”.

Pedro – “Olha uma coisa que eu tive que aprender em função do meu relacionamento com a minha esposa. Ela é muito diferente de mim, muito expansiva. No início eu era muito reservado, tipo panela de pressão, então eu ia

Como lidam com as adversidades do trabalho?

Mas e hoje?

	<p>agüentando, agüentando. Agora não, não é tão fácil pra eu falar, já tive discussões, mas sempre esclarecido”.</p> <p>Luís – “Eu não tenho costume de falar e quando eu fico nervoso, mas eu vou me fechando. Penso que não é correto, penso em explodir”.</p> <p>Joana – “Você chegou uma vez calado e saiu calado”.</p> <p>Luís – “A pior coisa é que as pessoas começam a perguntar o que você tem. Não tenho nada, parece que vai piorando”.</p> <p>Joana – “Eu cheguei aqui vim com a idéia que tudo vai ser bom pra mim. Eu procuro fazer de tudo pra me dar bem com todo mundo. Daqui vão sair algumas amizades, acho que o mínimo é ser educado. A diversidade existe vai existir. A gente tem que aprender a lidar com as diferenças das pessoas”.</p> <p>Luciene – “Às vezes se você não pergunta o que acontece, parece que você é frio. O melhor é conhecer o outro”.</p> <p>Luís - Às vezes eu fico calado, mas eu tento não ser mal educado com as pessoas. Eu gosto de ficar calado”.</p> <p><i>(agradeci a participação de todos. Luciene disse então: espero que tenha algum resultado, porque está difícil trabalhar aqui!).</i></p>
--	---

Quadro - SV.4 - Tema: Sentimentos e Vivências – Dinâmica Conversacional

Pesquisador	Participantes: Carlos, Manoel, Sara, Tomé
<i>Quais os sentimentos e vivências relacionados com o trabalho e como se relacionam com o seu processo criativo?</i>	<p><i>(Pausa).</i></p> <p>Manoel – “Quando o cliente chega nervoso me dá um branco e eu digo não sei. Agora quando o cliente chega calmo e educado me dá uma sensação boa. Me sinto desmotivado”.</p> <p>Sara – “Não é a gente que não cria. O cliente chega e você vai criar uma forma de atendimento. Quando eu consigo atender a necessidade dos clientes eu fico satisfeita. A gente vive em função do cliente”.</p> <p>Samuel – “Eu me sinto frustrado com o criativo em agência. Acho que não tem espaço, não tem tempo, o Banco não favorece. É uma série de fatores, estrutura, cultura da empresa”.</p> <p>Manoel – “Eu venho pra o Banco todo dia sem motivação pra trabalhar, mas no decorrer do dia, pegando os problemas e percalços do dia e o meu próprio, eu não gosto de deixar o cliente mal, não é pelo Banco, a burocracia, é pelo cliente. Tem pessoas que vêm trabalhar, porque são obrigadas e existem outras que particularmente gostam de trabalhar, mas é pelo cliente e não pelo Banco e as metas. Eu imputo metas pra mim todo dia de manhã”.</p>

	<p>Carlos – “Engraçado que a maior motivação que eu tenho é a amizade, o brincar com o outro, vendi um ourocap e você não vendeu nada ainda. Brincadeiras desse tipo. Isso me estimula. A motivação vem mais de dentro, aqui com os funcionários do que com o próprio Banco”.</p> <p>Sara – “A gente vai juntando a minhas idéias junto com a dele. É a equipe aqui. Parece que existem vários Bancos, tem um Banco em cada agência”.</p> <p>Carlos – “A gente se estressa, se irrita, mas se diverte”.</p>
--	---

Quadro - SV.5 – Tema: Sentimentos e Vivências – Dinâmica Conversacional

Pesquisador	Participantes: Davi, Jussara, Oscar, Volnei.
<i>Quais os sentimentos e vivências relacionados com o trabalho e como se relacionam com o seu processo criativo?</i>	<p><i>(Pausa)</i></p> <p>Oscar – “Pessoal”?? <i>(sim)</i></p> <p>Oscar – “O meu processo individual de criação. Acho que isso é comum. As pessoas não estão tão animadas. Acho que o Banco poderia estimular mais. Se não financeiramente, mas dar mais atenção ao funcionário, que eu acho que o sentimento que muitos funcionários tem é um sentimento de abandono, que o Banco tem. Eu vou falar com sinceridade. Se fala muito de família no Banco, mas eu não vejo assim e acho que não deve ser mesmo não. É um trabalho. Família é família. Mas se foi, só se foi no passado, porque o Banco poderia ter uma relação melhor com os funcionários. Eu acho que o Banco não estimula a criatividade e esse sentimento, assim, reflete na gente que trabalha, a gente faz a coisa da gente, mas claro que poderia ser melhor, se a gente fosse escutado. Não digo na agência, porque tem muitos times no Banco, só se fala em coletividade, mas o sentimento individual tem que ser levado em conta também”.</p> <p>Davi – “A impressão que dá é assim. Quando a gente faz coisas boas é porque é sua obrigação é o seu serviço, agora quando dá errado você é punido, você é apontado. Acaba que você fica desestimulado a fazer coisas grandiosas. Então você fica fazendo aquilo ali, o certo, porque ninguém vai dar valor, ninguém vai reconhecer o seu serviço, ninguém reconhece o serviço da gente. A gente trabalha muito. Muita gente leva o serviço na média, porque se eu faço além não me reconhecem, então, por quê?”</p> <p>Oscar – “A impressão que dá na realidade é que existem vários Bancos do Brasil. Assim um Banco é agência onde você está na crista da onda, você que passa a imagem pra o cliente e você está ali lidando com n fatores de instabilidades, de administrar o dinheiro do cliente, de comercializar e fazer o rosto do Banco do Brasil para o público externo, a sociedade como um todo. E tem um outro Banco lá da direção geral que é um mundo completamente diverso. Você vê que o reconhecimento é maior, não só em termos financeiros,</p>

mas também em termos de status, **não há um reconhecimento do que é feito na agência**. Você recebe um salário muito inferior tendo a mesma atribuição de outra agência. Bem, eu não compreendo muito bem como essa coisa funciona. É claro que tem também sentimentos bons, não é só isso, mas é que eu vejo que **o pessoal de agência tem um sentimento de frustração quanto à política de recursos humanos do Banco do Brasil**”.

Jussara – “Eu noto também o seguinte é que o Banco tem dois pilares: **um executa e um outro faz. A questão de metas, por exemplo, tudo não é Banco do Brasil?** Isso vai criando um rechaço, um sentimento, por que? Você mora em um apartamento com duas pessoas, quem esta na agência está sempre correndo e um outro está tranqüilão. Então, **todo mundo está claro procurando o melhor**”.

Volnei – “Tem outra coisa. Antigamente, para se fazer um curso, um MBA, um mestrado e até hoje. Podia ser assim abrir mais a participação, uma pessoa no interior está fazendo a distância, então, **o Banco está começando a abrir os olhos para o seu patrimônio**”.

Oscar - Eu sei que não cabe, porque a pergunta que você fez realmente é o sentimento. Mas uma outra coisa que eu acho que é responsável por esse sentimento que ele falou e eu acho que é assim esse **sentimento de desamparo que a gente sente na agência, acho que uma coisa que o Banco podia melhorar é ser mais transparente nas nomeações**. Eu não vejo transparência. Eu vejo um sistema que você imposta uma concorrência e você não sabe porque você não foi, porque você vai. Eu acho obscuro, não no sentido de honestidade, mas é falta de informação, feedback, eu acho que a empresa poderia se comunicar mais nesse sentido. Essa GDP em forma circular é uma coisa boa, e a próxima coisa a melhorar é o sistema de nomeação”.

Jussara – “E o sentimento de quem trabalha em agência é sair. Ninguém que trabalha em agência gosta, **todo mundo quer sair, porque é um serviço estressante**”.

Volnei – “Só pra completar. O que parece é que tem muito cacique pra pouco índio. Você vê lá na Varejo, um pessoal responsável por previdência repassam aquilo pra agência pra comercializar, por outro lado seguridade, quer dizer **todo mundo elabora os produtos a serem comercializados como se nunca tivessem trabalhado em agência**. Você fica aqui afunilado, vindo produtos de todos os **lados para você comercializar e agora surge outros produtos como consórcio, só que o quadro funcional de agência que tão ali na base da pirâmide que vai comercializar continua o mesmo ou até mesmo reduzido, quer dizer, excesso de trabalho e falta de recompensa**”.

Davi – “Eu já participei de varias entrevistas. A entrevista não devia ser um fato marcante. É critério muito subjetivo, julgar o conhecimento, ou perfil por 40 minutos, desconsiderando toda uma trajetória”.

Oscar – “Não tem muitas maneiras de lidar com isso. Ou as metas são

<p><i>apresentadas no trabalho?</i></p>	<p>cumpridas e você cumpre ou não. Você chega e fala não eu vou me empenhar eu quero dar minha contribuição à empresa ou você abre mão. Uma coisa é certa não existe punição pra aquele que trabalha de maneira mediana. Você pode até não fazer, agora fazer errado é que é o problema. Agora quanto mais você tenta ninguém erra sem ter tentado”.</p>
<p><i>O que seria abrir mão?</i></p>	<p>Oscar – “Simplesmente você tem o trabalho do dia-a-dia que é o trabalho burocrático, de solução de problemas e tem o trabalho negocial que é o relacionamento com o cliente. O diferencial aí é o caráter negocial. Você pode fazer toda a sua vida na agência cumprindo o mínimo que pedem de você e você não vai ser sancionado por causa disso. Agora abrir mão é abrir mão de dar uma contribuição maior que é o seu trabalho, que no caso, é a negociação, a venda de produtos”.</p>
<p><i>Como você lida com isso?</i></p>	<p>Volnei – “Na verdade é assim, na agência agente trabalha é com a adversidade. A gente tem metas grande pra cumprir e a gente tem um público pra aquela menor do que eles acham que a gente tem, então, pra mim é assim. A gente trabalha é com a adversidade. Não que isso seja ruim ou que isso seja bom, seja no caixa, no suporte, todo o dia pode faltar um, estar faltando funcionário. Acho que 98%.”.</p>
<p><i>Como você lida com isso?</i></p>	<p>Volnei – “Eu? Acho que lido bem, já estou acostumado”.</p> <p>Jussara – “Aí que entra a criatividade, profissionalismo, a preocupação de estar bem”.</p>
<p><i>Como você lida com isso?</i></p>	<p>Oscar – “Eu também queria falar outra coisa. Acho que pelo fato de a gente trabalhar com a adversidade e isto estimular a criatividade, não quer dizer que tenha que trabalhar com adversidade. Tudo bem, eu acho que tem os problemas e ser criativo aí é bom, mas eu acho que a gente pode ser criativo trabalhando com menos adversidade. Eu acho que existe outros fatores por exemplo, quanto mais você se sente bem no trabalho e pessoal, mais prazeroso que você sente, mais capacidade você tem para criar no trabalho”.</p>
<p><i>Como você lida com isso?</i></p>	<p>Davi – “Adversidade no trabalho eu penso o seguinte. Tendo problema você tenta superar e superar através de sua qualidade profissional e de sua forma ética, transparência e os dois, adversidade e criatividade caminham juntos, porque é ter um problema e a outra é terminar esse problema. É problemas em cima de problemas e usando a habilidade para não se estressar”.</p>

Quadro -SV.6 – Tema: Sentimentos e Vivências – Dinâmica Conversacional

<p>Pesquisador</p>	<p>Participantes: Isabel, João, Paulo, Samuel</p>
<p><i>Que sentimentos e vivências relacionadas ao trabalho você</i></p>	<p>Samuel – “Motivação”.</p> <p>Isabel – “Eu acho que o maior sentimento que deve haver é a liberdade e a</p>

relacionariam com o processo criativo?

nossa liberdade é claramente cerceada. Você não é pago para ser criativo. Você é paga para cumprir as regras. Eu tenho 22 anos de Banco e **isso é uma regra que eu tenho em mente desde que eu entrei no Banco. ‘Oh! Não fica inventando muito não, tá’**”.

João – “Tem gerente que diz por aí: **“oh! Você não é pago para pensar. Você é pago para cumprir as normas”**”.

Isabel – “Pode até ser que mude, mas a cultura da casa hoje é uma **liberdade muito bem vigiada**”.

João – “Eu percebo isso também. Eu concordo com ela que **tem uma limitação muito forte**”.

Samuel – “É **uma realidade diferente da direção geral, não sei. Em agência existe um risco muito grande por mexer com dinheiro.** É um risco muito grande então tem que ter essa regra e controle. Não dá para deixar a coisa solta”.

O que o motiva para o processo criativo?

Samuel - Acho para se trabalhar **é preciso que você esteja bem. Se você estar insatisfeito é difícil acontecer esse processo criativo. É difícil fluir**”.

Como é o estar bem?

João – “Bem remunerado. Necessidades básicas. Qualidade de vida no trabalho”.

Samuel – “**Reconhecimento é importante. Motivação é muito grande quando há reconhecimento**”.

Paulo –“ E quando você atinge um objetivo também. Quando você alcança uma meta isso lhe motiva também para ser criativo e alcançar o próximo passo. **Agora tem que ser desafios possíveis**”.

Isabel – “Eu vejo também que o sentimento é algo que a gente cultiva. Por exemplo, se você levanta de manhã e vem trabalhar com uma atitude positiva com relação ao seu trabalho então você poder ser mais criativo naturalmente, sem aquela imposição. E tem formas dentro do trabalho que você canaliza a sua criatividade. **Como na agência nós não temos muita margem então você canaliza sua criatividade em outras atividades: o seu ambiente de trabalho, como você trabalha. Então o processo criativo dentro daquilo que você está produzindo é algo extremamente pessoal.** Então no Banco toda a minha vida eu posso dizer que a parte mais forte é a organização, meio ambiente, de trabalhar junto com a minha equipe. Eu não sou boa de multidão, não, mas eu posso dizer que sei lidar com o meu grupo. Dentro do meu grupo tem uma criatividade de relacionamento pessoal que a gente pode canalizar. Não muito mais do que isso”.

João – “Tem algo que comentei há pouco. Eu percebi que a equipe aqui fora é cooperação o tempo todo. A forma como o pessoal trabalha eu percebo que na equipe aqui de fora há cooperação o tempo todo e o pessoal lá dentro também

Como que lidam com as adversidades do trabalho?

no que for preciso um outro responde. Assim saber que tem o apoio da equipe que está trabalhando com você é um ponto de motivação também”.

Paulo – “Às vezes dá para estourar”.

Samuel – “Cada pessoa tem uma formação. Cada um vem de uma parte do País. Várias culturas. É preciso ter consciência de cada um. Você é você. Tem que colocar sua posição e se o outro não concordar, você tem que saber que ele tem o direito de não concordar e você tem que aceitar a opinião dele também. É aquela história de ceder um pouquinho também”.

Isabel – “A atividade profissional no Banco exige um exercício muito grande não só de tolerância nas diversidades pessoais, mas atividades profissionais mesmo. Acho que tem que distinguir essas duas coisas: as pessoas tem diferentes capacitações, diferentes formas de pensar e diferentes formas de reagir. Cada um tem uma escala de valores ou prioridade que ela vai reagir diante daquela adversidade com maior ou menor velocidade. O trabalho depende então muito de quem está fazendo e como está fazendo e como as pessoas vão encarar isso. Eu acho que no Banco é um laboratório que a gente está pressionado o tempo inteiro para produzir e produzir bem, porque se você produzir mal logo e logo você vai ter o resultado. Eu acho que o empregado do Banco hoje, teve uma época, há 10 anos atrás, quando inclusive meu marido saiu do Banco ele saiu muito bem empregado, porque ele teve uma boa formação profissional. Foi o primeiro emprego dele e esse treinamento dentro do Banco é muito bom. Se a pessoa conseguir deslanchar nesses diversos processos, que são gamas de processos diversificados, por exemplo, o atendimento hoje se faz de tudo. É um horror. Eu gosto de atendimento, mas hoje eu me recuso a passar por tudo isso. O Banco hoje exige dessa garotada aí que eles têm que ser bem flexíveis. Se eles passarem por isso e sobreviverem nos próximos dez anos eles vão estar prontos para qualquer coisa. Com certeza. Eu trabalhei no Banco em varias áreas, fui caixa, já vendi seguros. Quando eu saí do Banco eu estava na área de suporte, mas já estava pensando em tirar uma licença e eu vejo que há grande mudança, voltei há três anos e vejo o que foi o Banco para mim ate o período que sai e quando voltei totalmente diferente. **Dentro da empresa há num dinamismo muito grande e uma pressão muito grande pela mudança. Ou você se adapta ou é alijado do processo**”.

Samuel – “Mesmo a gente que tem menos tempo de Banco já percebeu essa mudança. Eu entrei em 2000 e quando eu entrei já percebia que o Banco estava em mutação. **Toda hora uma coisa nova**”.

João – “Aqui também é diferente. Aqui não tem suporte. Quando a gente não tem trabalho na nossa carteira a gente tem que ajudar em outras áreas, **em vez de quando tem uns estresse entre nós e os gerentes**. Estão precisando disso ou às vezes falta alguém”.

Como você lida com esse estresse?

João – “Acho que é normal em nossa rotina. Você acaba se acostumando, porque se não acostumar você fica doido ou precisa então de um psicólogo,

Como você se sentiu quando reuniu as pessoas?

né”?

Samuel – “Semana passada nós fizemos uma reuniãozinha. Eu falei com o pessoal: nos temos pressão do gerente de contas. Tem uma pressão do gerente de administração. Tem pressão do Banco. Tem pressão do Banco. E eu falei com o pessoal se a gente for criar pressão cada um sobre o outro, então, nós vamos explodir. Precisa contar nos dedos, lidar com o estresse. Tem um caso prático. Você se incomoda, não?
(Nesse momento ele pergunta ao colega ao lado).

João – “Não, bobagem”.

Samuel – “Ele e outra colega, por bobagem. A gente via que os dois bichudos não estavam muito bem e semana passada houve uma discussão por causa de uma chave num armário. A gente não sabe o que houve. Então eu chamei o pessoal e vamos conversar. **Senão vamos estourar. Seis cabeças estouradas lá dentro**”.

Paulo – “Acho que todo mundo tem que ter uma atividade, caminhar, relaxar, tocar instrumento musical, filme, sei lá? Porque sair do Banco e ir para casa dormir e todo dia aquela rotina”.

Samuel – “Eu me senti extremamente útil. Eu acho que estaria mais satisfeito ainda se a idéia fosse minha. Eu recebi a sugestão do Alexandre, mas mesmo assim me senti útil, por saber que ia funcionar. Foi uma coisa meio tímida, mas a gente já percebeu que teve resultados. Os dois já estão se falando. **Então a idéia é reunir as pessoas no fim do mês para discutirmos, a gente não sabe se vai ser possível, mas vamos fazer força para isso.** Muito satisfeito”.