

Criatividade em ação na tomada de decisão

Antonio Mendes da Silva Filho *

*"I think and think for months, for years;
99 times the conclusion is wrong,
but the hundredth it is right."*
Albert Einstein.

Criatividade é essencial no ambiente corporativo para alcançar inovação e gerar riquezas. Não entendo como organizações de várias naturezas não dar a devida atenção à criatividade. Isso vale para todos os setores, desde empresas produtoras de bens e serviços a outras instituições do meio comercial, bancário, além de institutos de inovação. E, isso também vale você profissional, você precisa de criatividade para lidar com situações mais esdrúxulas do cotidiano. Dentro do ambiente corporativo, você que é dirigente ou líder precisa oferecer um pouco de liberdade aos colaboradores (leia-se: sua equipe) para que eles possam inovar, propor, criar, enfim serem humanos, pois isso é parte intrínseca do intelecto humano. Permita aqueles que estão ao seu lado tenha a liberdade de imaginar. Por exemplo, se você é um 'líder' (ou dirigente de uma organização ou departamento), faça seus colaboradores 'ensinarem' aquilo que eles deveriam fazer. Você irá notar que eles buscarão inúmeras e criativas formas de como realizar da melhor maneira possível o trabalho. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é discutir como a criatividade pode ser usada no suporte à tomada de decisão [1], [2], [3], [4] e [5].**



* **ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO** é Professor e consultor em área de tecnologia da informação e comunicação; Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco

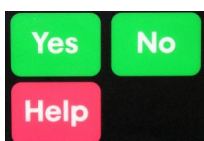
** [1] *Intelecto Humano: Liderança Requer Compromisso e Compleição*, disponível em <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859>

[2] *Criatividade em ação: reclusão na busca do momento criativo*, disponível em <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859>

[3] *Criatividade em ação: dados, determinação e desejo na tomada de decisão e solução de problemas*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/081/81amsf.htm>

[4] *Inovação requer criatividade e informação*, disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10793/5843>

[5] *O valor da criatividade no ambiente corporativo*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>



Tomar decisões e solucionar problemas é parte do cotidiano das pessoas nos mais variados contextos, seja no âmbito de negócios, profissional e pessoal. Suponha, por exemplo, que você se encontra num processo de seleção onde há 50 candidatos a serem entrevistados num período de 8 horas num único dia. Isso implica que você dispõe de aproximadamente 10 minutos. Note que em tal situação, você estaria

selecionando uma pessoa com a qual você iria trabalhar durante os próximos cinco anos. Numa situação como essa, o avaliador tem em mãos um conjunto de informações contidas no currículo do candidato, referências e outros documentos exigidos de todos os candidatos. Entretanto, você dispõe de apenas 10 minutos para entrevistar cada candidato. Tomar a decisão de qual candidato selecionar levará em conta todos os dados apresentados pelos candidatos, mas também contará com algo mais, a habilidade e intuição do entrevistador em capturar o que não é

dito pelo candidato, nem consta na documentação dele.

Similarmente, há outras situações que podem envolver uma tomada de decisão de negócios importante onde diretor de uma organização leva em conta informações sobre tendências, medidas de desempenho em um determinado segmento de mercado que esteja sendo considerado, além de resultados de análises de demanda. Embora todas essas informações possam estar disponíveis ao tomador de decisão, a informação sobre tendências em si não tomará a decisão para o diretor ou gerente. As medidas de desempenho e análises podem impelir o tomador de decisão a levantar mais questões, desejando saber o que aconteceu em determinadas situações, mas essas informações não dirão a ele(a) o porquê dos dados. Perceba que essas informações oferecem suporte às decisões de negócios, mas não definem o 'como'. Há, em tal situação, a necessidade de um plano que contemple os objetivos e prioridades, consideradas cruciais, em um negócio.

Todavia, você deve observar que tomar decisões quando existem dados é uma tarefa factível desde que haja disponibilidade de tempo. Mas, mesmo dispondo de tempo, é ainda necessário haver vontade ou desejo, bem como determinação para decidir. Caso contrário, uma tomada de decisão adequada não é possível. Esses três elementos (dados, determinação e desejo) são essenciais ao intelecto humano no processo de tomada de decisão (bem como solução de problemas). Note que você pode se deparar com situações onde:

- Há elevado grau de incerteza;
- Não há precedentes;

- Lida-se com variáveis não controladas;
- Há uma disponibilidade limitada de dados;
- Há restrições de tempo; e
- Há uma (quase) 'paralisia' face à quase impossibilidade de ações.

Neste segundo cenário, a criatividade e intuição humana têm sido uma alternativa, freqüentemente, empregada na tomada de decisão (e solução de problemas). Em diversas situações, como as apontadas anteriormente, encontradas no cotidiano de profissionais e organizações, uma decisão criativa ou intuitiva deveria ser considerada. Nesse sentido, os fatores determinantes de decisões fazem uso dos três pilares ou D's (dados, determinação e desejo) da tomada de decisão.

Tomada de decisão e solução de problema são duas tarefas que têm muito em comum, apresentando padrões na forma que as pessoas as realizam. O padrão de decisão ou solução utilizado por uma pessoa está intrinsecamente associado à maneira através da qual seu cérebro trabalha, podendo resultar em decisões de natureza analítica, planejada, criativa e intuitiva. Uma **solução analítica** leva em conta o lado racional das pessoas, bem com o julgamento imparcial destas com base em dados disponíveis como, por exemplo, um orçamento financeiro. Uma **solução planejada** é, em geral, seqüencial e procedimental, considerando-se sempre o ponto de vista administrativo. Já uma **solução criativa** engloba características do indivíduo como inovação, empreendimento, imaginação, além de visão e pensamento criativos. Por outro lado, uma **solução intuitiva** compreende um balanceamento entre informações

quantitativas e qualitativas, sendo esta empregada em situações de instabilidade, quando a opção analítica é insuficiente para uma tomada de decisão.

Note que na **tomada de decisões**, fazer uso da intuição humana tem sido ferramenta confiável, quando comparada ao meticuloso e extenso processo de coleta e análise de informações, bem como planejamento de ações. Esta atitude é, em geral, encontrada nos dirigentes de empresas de segmentos do mercado sujeita a turbulências, devido à competitividade, regulação do governo e rápido avanço tecnológico. Exemplos desses segmentos incluem os setores como, indústria de petróleo e gás, agro-indústria, serviços, setores de informática e bancário.

Mas durante a tomada de decisão o líder ou dirigente deve ter o foco sobre o produto, a organização ou elemento vinculado à decisão, deixando seu eu de fora. Isto promove o equilíbrio entre o excesso de cautela e o de impulso. Vale lembrar que Theodore Roosevelt disse “O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma” (“The only man who never makes a mistake is the man who never

does anything”). No entanto, não tenha medo de errar pois você aprenderá a não cometer duas vezes o mesmo erro. E, lembre-se de que é preciso ter ousadia e disposição para assumir riscos em busca de soluções criativas para problemas que tenha em mãos. Para tanto, você precisa de atributos da criatividade como diligência e determinação para explorar soluções alternativas. Nesse sentido, a coexistência dos ou D’s (dados, determinação e desejo) é essencial para tomada de decisão. A inexistência de um deles significa uma decisão inadequada.

Perguntas que não querem calar compreendem:

- Como tomar decisão?
- Quais as condições para se fomentar a inovação?
- Todos os inovadores têm a mesma prática de trabalho?
- Como as idéias inovadoras surgem?

Criatividade acompanhada de serendipismo que é a habilidade de fazer de descobertas por acidente e sagacidade. E, para isso, você deve continuar aprendendo sempre.